

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EMISIÓN DE
COMPROBANTES DE RETENCIÓN DE PROVEEDORES DE
NESTLÉ ECUADOR S.A. PARA SU AUTOMATIZACIÓN. CASO:
NESTLÉ ECUADOR S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIEGO SEBASTIÁN PEÑAHERRERA LOAIZA

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA FIERRO

QUITO, OCTUBRE 2015

DIRECTOR:

Mgtr. Iván Rueda Fierro

INFORMANTES:

Mgtr. Irina Vercovich

Ing. Juan Carlos Piñuela

DEDICATORIA

Para mi abuelo Juvenal, quien desde pequeño me enseñó a no conformarme con nada. Me impulsó en todo objetivo que me proponía, dándome coraje para enfrentar los obstáculos que me impedían seguir y quien me dijo:

“Solo tienes una vida, ¿por qué no hacer y tener lo que más quieres de ella?”.

Diego

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación es el resultado del conocimiento adquirido durante años de estudio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución que brindó todo el apoyo necesario para convertirme en un profesional y que incentivó valores de integridad en mi crecimiento humano.

Quiero agradecer a mis padres que son ejemplo y empuje constante en cada nuevo objetivo. Gracias a su aporte en cada aspecto de mi vida es mucho más fácil seguir adelante y tener la seguridad de que el camino es lo que agrega valor al final de cada meta propuesta.

De igual forma, agradezco a mi Director Mgtr. Iván Rueda Fierro, quien dedicó parte de su tiempo para dirigir y aconsejar el trabajo realizado para esta investigación. Su guía fue fundamental para aclarar la dirección que debía tener el escrito presente.

Diego

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA, 3

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, 3

1.1.1 Entorno político – legal, 4

1.1.2 Entorno económico, 12

1.1.3 Entorno socio-cultural, 18

1.1.4 Entorno ambiental, 20

1.1.5 Entorno tecnológico, 21

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO, 23

1.2.1 Reseña histórica, 24

1.2.2 Planificación estratégica, 29

1.2.2.1 Misión, 29

1.2.2.2 Visión, 30

1.2.2.3 Valores corporativos, 30

1.2.2.4 Objetivos, 31

1.2.3 Estructura organizacional, 31

1.2.4 Política empresarial, 34

1.2.5 Análisis financiero, 35

1.2.6 Principales productos, 38

1.2.7 Principales proveedores, 42

1.2.8 Principales clientes, 43

1.2.9 Principales competidores, 44

2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL, 46

2.1 MARCO TEÓRICO, 46

2.1.1 Definición de proceso, 46

2.1.2 Ventajas de gestión por procesos, 48

2.1.3 Diagrama de procesos, 50

2.1.4 Análisis de Valor Agregado (AVA), 52

2.1.5 Descripción de procesos, 53

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL, 54

2.2.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención, 54

2.2.2 Procesos secundarios, 58

2.2.2.1 Proceso de Recepción y Registro de Facturas, 58

2.2.2.2 Proceso de Corrección de Retenciones, 62

2.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 64

2.3.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención, 64

2.3.2 Proceso de Recepción y Registro de Facturas, 67

2.3.3 Proceso de Corrección de Retenciones, 69

2.4 DESARROLLO DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES, 72

3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO, 75

3.1 MARCO TEÓRICO, 75

3.1.1 El mejoramiento de procesos, 75

3.1.2 Fases del mejoramiento de procesos, 78

3.1.3 Indicadores de gestión, 80

3.2 ENFOQUE DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO, 82

3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 83

3.3.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención, 83

3.3.2 Procesos secundarios, 86

3.3.2.1 Recepción y Registro de Facturas, 86

3.3.2.2 Corrección de Retenciones, 87

3.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 87

3.4.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención, 87

3.4.2 Proceso de Recepción y Registro de Facturas, 88

4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 90

4.1 ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA, 90

4.2 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO, 94

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 97

5.1 CONCLUSIONES, 97

5.2 RECOMENDACIONES, 99

REFERENCIAS, 101

ANEXOS, 103

Anexo N° 1: Estados Financieros NESTLÉ - Año 2014, 104

Anexo N° 2: Diagrama de flujo del Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención, 106

Anexo N° 3: Diagrama de flujo del Proceso de Recepción y Registro de Facturas, 114

Anexo N° 4: Diagrama de flujo del Proceso de Corrección de Retenciones, 119

Anexo N° 5: Creación de Proveedor en SAP, 124

Anexo N° 6: Diagrama de flujo del Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención Propuesto, 128

Anexo N° 7: Diagrama de flujo del Proceso de Recepción y Registro de Facturas Propuesto, 136

Anexo N° 8: Diagrama de flujo del Proceso de Corrección de Retenciones Propuesto, 141

Anexo N° 9: Creación de Proveedor en SAP Propuesto, 147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Disposiciones legales que regulan las empresas, 11
Tabla N° 2:	Análisis Financiero, 36
Tabla N° 3:	Símbolos para diagramar procesos, 51
Tabla N° 4:	Símbolos para análisis AVA, 52
Tabla N° 5:	Códigos para Renta, 59
Tabla N° 6:	Códigos para IVA, 60
Tabla N° 7:	Análisis de Debilidades y Oportunidades, 73
Tabla N° 8:	Actividades automatizadas con la propuesta de mejora, 85
Tabla N° 9:	Plan implementación software, 91
Tabla N° 10:	Plan parametrización proveedores, 92
Tabla N° 11:	Plan modificación workflow proveedores, 93
Tabla N° 12:	Costo Total planes de mejora, 94
Tabla N° 13:	Ahorro anual planes de mejora, 94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Porcentajes relativos de la etiqueta en relación al tamaño total, 9
- Gráfico N° 2: Producto Interno Bruto, PIB Ecuador 2010-2014, 13
- Gráfico N° 3: Empresas relacionadas con la actividad de alimentos y bebidas, 14
- Gráfico N° 4: Distribución geográfica de establecimientos, 15
- Gráfico N° 5: Estratificación de la muestra de hogares. Nivel socioeconómico, 15
- Gráfico N° 6: Composición de la población total nacional, 16
- Gráfico N° 7: Hogares y gasto corriente de consumo mensual, gasto promedio mensual por hogar, según división de gasto y área geográfica, 19
- Gráfico N° 8: Estructura organizacional de Nestlé Ecuador S.A., 32
- Gráfico N° 9: Estructura por Unidad de Negocio, Nestlé Ecuador S.A., 33
- Gráfico N° 10: Definición de proceso, 48
- Gráfico N° 11: Resultados generales (AVA), 64
- Gráfico N° 12: Total Volumen, 65
- Gráfico N° 13: Total Tiempo, 66
- Gráfico N° 14: Total Tiempo, 66
- Gráfico N° 15: Resultados Generales (AVA), 67
- Gráfico N° 16: Total volumen, 68
- Gráfico N° 17: Total tiempo, 68
- Gráfico N° 18: Total costo, 69
- Gráfico N° 19: Resultados generales, AVA, 70
- Gráfico N° 20: Total volumen, 70
- Gráfico N° 21: Total tiempo, 71
- Gráfico N° 22: Total costo, 71
- Gráfico N° 23: Mejoramiento de procesos de la empresa, 76
- Gráfico N° 24: Análisis comparativo valor agregado Emisión de Comprobantes de Retención, 88
- Gráfico N° 25: Análisis comparativo valor agregado Recepción y Registro de Facturas, 89

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de emisión de comprobantes de renta, causa un re trabajo significativo que conlleva un tiempo operativo a un alto costo. La emisión y administración de los documentos fiscales es un problema significativo para la organización, ya que se necesita de estos comprobantes para diversos procesos de auditoría que se manejan durante todo el año, así como también el control del Servicio de Rentas Internas. El presente trabajo de investigación presenta las propuestas de mejora para el proceso de emisión de comprobantes de retención.

En el primer capítulo se analiza el entorno externo e interno de la organización. Se aborda de manera general los cinco factores del análisis PESTA para dar una visión del ambiente en el que se desarrolla la empresa topando los diferentes factores que amenazan o benefician el giro de su negocio. Para el análisis interno se describió una breve reseña histórica para entender la evolución de la organización, así como varios factores que constituyen el marco general para aterrizar la realidad de la organización como principales productos, clientes y proveedores, cifras financieras, estructura organizacional, y planificación estratégica.

El segundo capítulo describe la situación actual del Proceso de Emisión de Comprobantes de retención y sus procesos secundarios con el objetivo de realizar un análisis de valor agregado donde se definan las actividades que no generan valor o que a su vez necesitan ser mejoradas. Se describe las principales debilidades y oportunidades de los procesos para tomarlas como insumo de las propuestas de mejora.

El tercer capítulo describe las mejoras que deberían ser implementadas en cada uno de los procesos. Se realiza un nuevo análisis de valor agregado de los procesos mejorados para comparar los resultados con los obtenidos en el capítulo dos y sacar conclusiones del beneficio logrado en cuenta a tiempo y costo.

Para finalizar el cuarto capítulo detalla los planes de mejora propuestos para la automatización del Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención. Describe los recursos, el tiempo, y los principales puntos a considerar para ejecutar la implementación de cada uno. Además, se realizó un análisis de costo-beneficio para identificar el beneficio real de la propuesta de mejora.

Adicional con el objetivo de dar una mejor visión se incluyó en los anexos los diagramas de flujo y análisis de valor agregado de los procesos, así como diferentes documentos de la organización para aclarar cifras financieras o aspectos del análisis interno de la empresa, y una sección de la ficha técnica de emisión de documentos electrónicos del Servicio de Rentas Internas, SRI.

INTRODUCCIÓN

Nestlé Ecuador S.A. es una organización con más de 60 años de experiencia en nuestro territorio, tiene una amplia gama de productos alimenticios que se han posicionado de manera exitosa, convirtiéndola en una de las empresas de mayor tamaño del país.

La organización maneja un portafolio de 600 formatos aproximadamente, debido a las diferentes presentaciones de cada línea de producto, generando nuevos retos para la organización. Uno de estos retos es la relación con proveedores. No solo posee proveedores de gran tamaño, sino que incentiva el desarrollo de pequeñas empresas y agricultores en el caso del cacao.

Debido a este objetivo corporativo de la organización y al crecimiento económico, el número de proveedores ha incrementado en los últimos años, lo que ha causado un aumentado significativo de transacciones entre las partes.

Estas transacciones engloban no solo un movimiento financiero, sino también tributario que afecta tanto a la organización como a los proveedores, a los cuales se emiten los comprobantes de retención, en cumplimiento a las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. El proceso utilizado para la emisión de los comprobantes de retención tiene varios puntos para mejorar a fin de reducir costos y optimizar los recursos; así como mejorar el sistema de archivo de los mismos, los que son requeridos en cualquier momento en los diversos procesos de auditoría que se manejan durante todo el año, así como también para el control del Servicio de Rentas Internas.

Según Amador (2009), a través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos.

De ahí la necesidad de desarrollar un plan de implementación para la automatización del proceso de comprobantes de retención, de manera que las operaciones sean más confiables y brinden seguridad hacia los clientes internos y externos.

1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de esta investigación se eligió a la empresa Nestlé Ecuador S.A., cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de productos alimenticios para consumo humano y animal.

La creciente demanda de alimentos por parte de los consumidores a nivel nacional, constituye un reto para el sector productivo del país, dentro del cual se ubica Nestlé del Ecuador S.A., como empresa líder, ofreciendo productos innovadores y de calidad.

Así también el incremento de la oferta de productos alimenticios y la constante emisión de políticas estatales, se ha convertido en un desafío para las empresas dedicadas a esta actividad, para competir en el mercado con calidad y costos, a utilizar mejor nuestras divisas y aumentar el uso de la producción nacional como fuente de insumos para sustituir la materia prima importada.

Es necesario identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se relacionan con Nestlé Ecuador S.A. y como afectan al desarrollo y continuidad de la misma.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis PEST, constituye una herramienta estratégica para identificar los factores del entorno general relacionados con una empresa y como afectarían a la misma.

El término PEST proviene de las siglas inglesas "Político, Económico, Social y Tecnológico" (Iborra, Dasí, Dolz, Ferrer, 2006), factores que deben ser analizados como las disposiciones legales, normativas y reglamentarias emitidas por el gobierno; los aspectos relacionados con el entorno económico del país; las necesidades de la población respecto a los productos que ofrece una empresa; y, el nivel de tecnología alcanzado, aspectos determinantes y que podrían afectar al desarrollo de la empresa o convertirse en oportunidades de negocios para un determinado sector.

A continuación, se presenta el siguiente análisis PEST, para el sector alimenticio, al que pertenece Nestlé Ecuador S.A.

1.1.1 Entorno político – legal

Idrovo I. (2013), en la Revista País Productivo, señala que en los últimos diez años, las empresas han trabajado en la aplicación de estándares, considerando las leyes, reglamentos y normativas, con el objeto de que se administren de forma transparente, responsable y justa con el soporte del Estado; motivo por el cual, es importante efectuar un estudio de la incidencia política legal en el accionar de las empresas.

Ecuador dispone de una amplia legislación que norma y regula la política pública referente a la soberanía alimentaria, entre las principales, se citan a continuación:

El artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 el 20 de octubre de 2008, dispone que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos,

suficientes y nutritivos. Para alcanzar la soberanía alimentaria, señala como responsabilidad del Estado, las siguientes:

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
- Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
- Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
- Promover políticas redistributivas, que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
- Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
- Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación y el intercambio libre de semillas.

- Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
- Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica.
- Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
- Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, comercialización y distribución de alimentos.
- Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

Para el sociólogo Rosero (2009), la soberanía alimentaria se orienta a centrar la producción para el mercado interno y no en las exportaciones, a la independencia del país en la provisión de alimentos para el pueblo, a blindar la producción de factores exógenos como alza de precios, competencias desleales, favorecer a los pequeños y medianos productores.

Según Castro (2008) la Constitución de la República del Ecuador, plantea la integración de las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, propende el incentivo a la producción, productividad y competitividad, asegurar la soberanía alimentaria, incorporar valor agregado con

máxima eficiencia, impulsar el pleno empleo y el respeto a los derechos laborales, el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y la distribución equitativa y solidaria de los beneficios de la producción y el consumo social y ambientalmente responsables. Es decir, involucra todos los factores que intervienen en el proceso productivo del sector de alimentos.

La Constitución de la República del Ecuador, permite una participación muy amplia del gobierno en la economía del país, a través de las regulaciones de la Función Ejecutiva, otorgando excesivos derechos al ciudadano, dejando de lado la inversión que realiza la empresa privada para la producción de bienes y servicios.

La Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, LORSA, publicada en el Registro Oficial Suplemento 583 el 5 de mayo de 2009, establece mecanismos para garantizar alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente, la adecuada conservación, intercambio, transformación, comercialización.

Así también se emitió la Ley Orgánica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria, la que tiene como objetivo, favorecer una elección alimentaria libre, adecuadamente informada, razonada, ética y solidaria por parte de los consumidores, a fin de propender a la redistribución de la riqueza y estimular un modelo económico justo y solidario, un sistema agrario y alimentario basado en la agricultura familiar campesina de orientación agroecológica, la pesca y

recolección artesanal, que a su vez garantice la provisión permanente de alimentos sanos y apropiados.

El artículo 6, numeral 18, de la Ley Orgánica de Salud, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 423 de 22 de diciembre de 2006, establece como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública, regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad.

Además, el artículo 137 de la ley antes citada, dispone que para la importación, exportación y comercialización de productos de uso y consumo humano, entre ellos la producción de alimentos, se requiere del registro sanitario, que será otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, conforme el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados, emitido con Acuerdo Ministerial 04871, publicado en el Registro Oficial Suplemento 260 el 4 de junio de 2014 y reformado el 8 de julio de 2015.

En cumplimiento al artículo 26 de la LORSA y artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, el 15 de noviembre de 2013, la Ministra de Salud Pública, emitió el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, que norma el etiquetado los productos, a fin de garantizar de información clara y precisa a los usuarios y consumidores, para una elección de compra consciente y libre.

El etiquetado es controlado por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, según el Gráfico N° 1, conocido como sistema de semáforo, basado en el uso de colores para señalar la salubridad de los productos. De esta manera Ecuador, se convierte en el primer país de América Latina en adoptar este sistema.

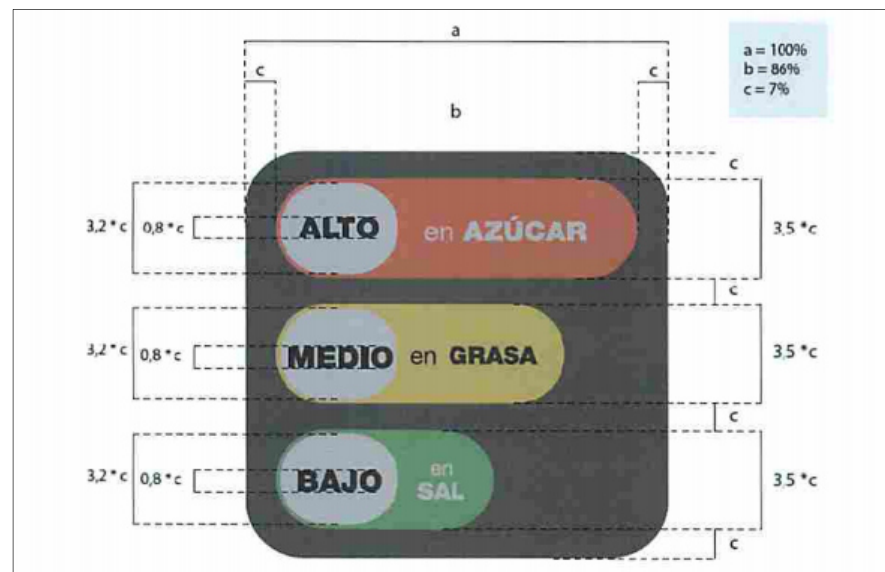


Gráfico N° 1: Porcentajes relativos de la etiqueta en relación al tamaño total

Fuente: Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, Acuerdo Ministerial 004522 de 2013.11.15

El Gráfico N° 1 presenta los porcentajes de las proporciones de azúcar, grasa y sal de un alimento procesado. El color rojo se considera como alerta máxima sobre el exceso de azúcar, grasa o sal; el amarillo una advertencia; y, el verde representa cero riesgo. El formato, ubicación y porcentaje de tamaño en el etiquetado, debe sujetarse a las normas del reglamento antes citado.

Cabe señalar que este sistema de etiquetado no informa los aspectos principales del producto como el contenido nutricional; prohíbe el uso de imágenes que no

corresponden a las características del alimento, lo que podría afectar la identidad del producto; el tamaño de la etiqueta cambia la presentación del producto y reduce el espacio para su nombre, lo cual representa un aspecto negativo para la marca, pues los sectores informales, todavía no aplican esta normativa, por lo que es necesario que la entidades gubernamentales efectúen controles, en especial a los que no cumplen con condiciones necesarias de salubridad.

En la publicación del 28 de agosto de 2014, de ecuadorinmediato.com, se informó que la Organización Panamericana de la Salud, OPS, felicitó a Ecuador, por publicar el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano; política alimentaria para fomentar la alimentación saludable, promover una adecuada nutrición y garantizar mejores condiciones de vida, con el consecuente reducción del gasto por parte del Estado para combatir la obesidad y las malas prácticas nutricionales.

La creación, administración y tributación de las empresas dedicadas a la producción de alimentos, están regidas por otras disposiciones legales, normativas, reglamentarias, según la Tabla N° 1:

Tabla N° 1: Disposiciones legales que regulan las empresas

DISPOSICIÓN LEGAL	OBJETIVO
Ley de Compañías. R.O. 312/1999.11.05	Regular la conformación, administración, fiscalización de las compañías.
Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su Reglamento. R.O. 450/2011.05.17	Promover la eficiencia, mejoramiento de la competitividad, incrementar la productividad y el bienestar de los consumidores y usuarios.
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. R.O.S 116/2000.07.10	Normar las relaciones entre proveedores y consumidores; proteger el derecho de los consumidores.
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento y reformas. R.O.S 463/2004.11.17	Establece el Impuesto a la Renta de las empresas.
Ley de Desarrollo Agrario y reformas. R.O.S 315/2004.04.16	Fomentar el desarrollo y proteger el sector agrario, para garantizar la alimentación e incrementar la exportación de excedentes.
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión y reformas. R.O.S 351/2010.12.29	Generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven el incremento de la producción.
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento y reformas. R.O. 444/2011.05.11	Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y su Reglamento y reformas. R.O.S 555/2011.10.13	Evitar, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; prohibir las prácticas desleales, buscar la eficiencia de los mercados, el comercio justo y el bienestar de los consumidores y usuarios.
Manual de Buenas Prácticas Comerciales a Supermercados y Proveedores. R.O. 406/2014.12.30	Contribuir a la calidad y precio justo a los consumidores, cumplimiento de estándares de calidad establecidos por el INEN; evitar publicidad engañosa; abastecer y satisfacer la demanda del mercado.
Convenio Recursos Fitogenéticos para Alimentación y Agricultura. R.O. 423/2004.09.17	Ratificar el “Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura”
Convenio Internacional del Cacao. R.O.S 797/2012.09.26	Promover la cooperación internacional en la economía mundial del cacao, que involucra la investigación y desarrollo tecnológico, precios justos, entre otros.
Sistema Integrado de Alimentación y Nutrición. DE 780/R.O. 144/2005.11.14	Mejorar el estado nutricional de la población; garantizar el acceso y consumo de alimentos a los grupos sociales más pobres; formular programas sociales de alimentación y nutrición.

Fuente: Publicaciones del Registro Oficial.

La gran cantidad de disposiciones legales, normativas, reglamentarias que regulan la creación, administración y tributación de las empresas dedicadas a la producción de alimentos; la falta de coordinación de las diferentes entidades estatales para regular y controlar, como son los ministerios públicos, las superintendencias, gobiernos seccionales, encargadas de efectuar vigilancia técnica, auditoría, intervención y control de las actividades; así como los constantes cambios, no ha permitido una seguridad jurídica para los inversionistas nacionales y extranjeros, poniendo de manifiesto las debilidades que afectan al sector de producción de alimentos.

1.1.2 Entorno económico

La economía ecuatoriana en los últimos diez años ha tenido un crecimiento gracias a la estabilidad monetaria y cambiaria de la dolarización, así como del crecimiento del gasto, la inversión y el incremento sostenido de los depósitos, lo que ha empujado a la banca a otorgar créditos, lo que a la vez ha generado aumento el consumo de los hogares, mejorando así el nivel económico del país.

Según cifras del Banco Mundial (2014), el producto interno bruto, PIB del Ecuador en el 2014 fue de \$ 100.5 millones, determinándose un crecimiento sostenido de la economía en los últimos años, es así que en 2012, 2013 y 2014 el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5.2%, 4.6% y 3.8%, respectivamente; igual comportamiento se observa en el ingreso per cápita INB, es decir el ingreso por habitante, de \$ 5.360 en el año 2012, pasó a \$ 6.040 en el 2014.

Según el Banco Central del Ecuador (2015), los componentes que contribuyeron en mayor proporción para el crecimiento del PIB corresponden al consumo final de los hogares, las exportaciones de bienes y servicios y el gasto de consumo final del gobierno, a través de inversión en proyectos eléctricos, construcción de carreteras, entre otros.

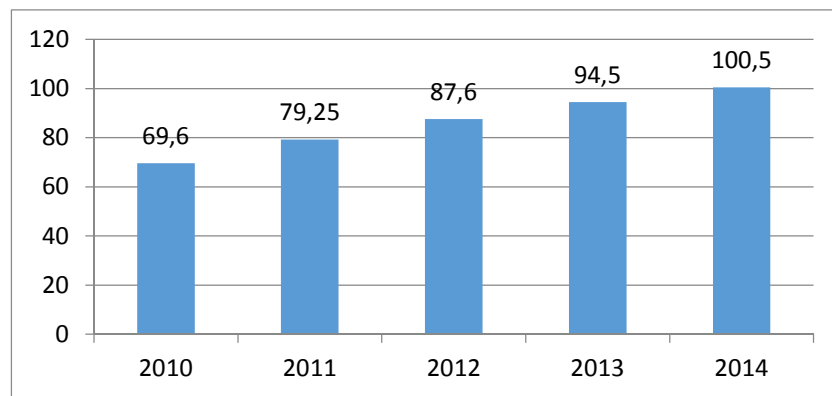


Gráfico N° 2: Producto Interno Bruto, PIB Ecuador 2010-2014

Fuente: Banco Mundial

En el análisis financiero realizado por Pacific Credic Rating (diciembre 2014), se destaca la participación de la industria destinada a la producción de alimentos y bebidas, la que alcanzó el 7,70 % del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto, PIB en el 2014, y representa el 54,50% del sector manufacturero.

Otro indicador importante, constituye el número de empresas asignadas en el Clasificador Internacional Industrial Único, CIIU, según el cual de un total de 500.217 establecimientos con actividad económica registrados en el Servicio de Rentas Internas, SRI, 184.498 se dedican a los alimentos y bebidas, lo que representa el 36,90%, según el Gráfico N° 3:

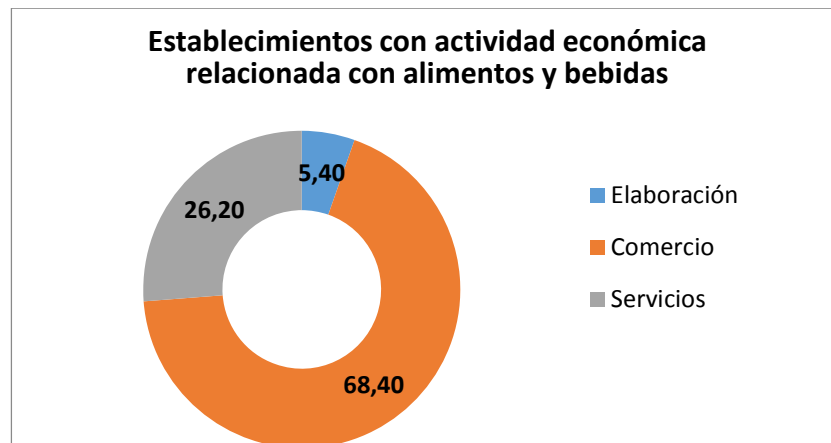


Gráfico N° 3: Empresas relacionadas con la actividad de alimentos y bebidas

Fuente: Censo Nacional Económico (2010).

En el Gráfico N° 3, se aprecia que el 5,40% de los establecimientos tiene como actividad principal la elaboración de alimentos y bebidas, el 26,20% se dedica a la prestación de servicios vinculados con alimentos y bebidas y el 68,40% al comercio al por mayor y menor de productos alimenticios y bebidas.

Así también, la demanda de alimentos es directamente proporcional al crecimiento de la población, por lo que es más favorable para las empresas dedicadas a la actividad de alimentos y bebidas, establecerse en las ciudades con mayor número de habitantes. Según la Calificadora de Riesgos Pacif Credit Rating (diciembre 2014), el mayor número de establecimientos relacionados con esta actividad están ubicados en Guayas con el 25%, seguido por Pichincha 20%, Manabí 8% y en el resto de provincias el 10%, como se observa en el Gráfico N° 4:

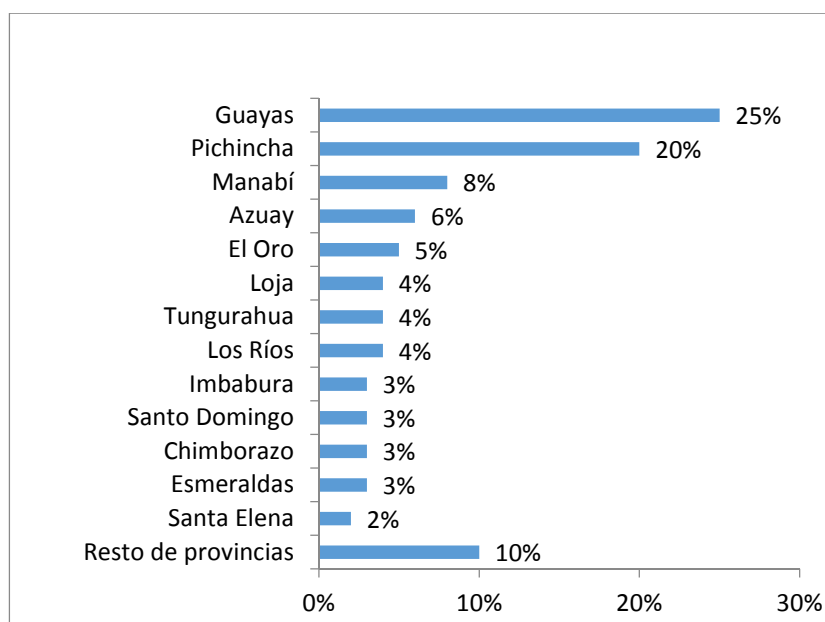


Gráfico N° 4: Distribución geográfica de establecimientos

Fuente: Calificadora de Riesgos Pacif Credit Rating (2014)

El Estado, clasificó en cinco grupos socioeconómicos a la población del Ecuador, considerando variables de ingresos, educación, vivienda, bienes, tecnología y hábitos de consumo, obteniendo los resultados que se presentan en el Gráfico N° 5.

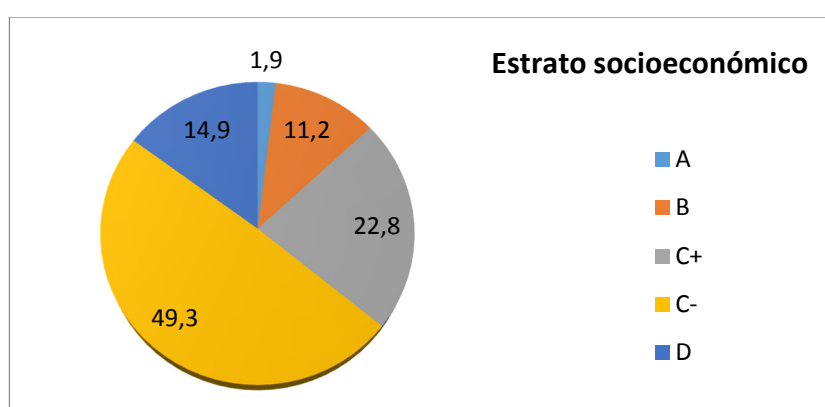


Gráfico N° 5: Estratificación de la muestra de hogares. Nivel socioeconómico

Fuente: INEC - Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico NSE, (Diciembre 2011)

En el Gráfico N° 5, se observa que solo el 1.9% de la población investigada, cubre en forma óptima las necesidades, mientras que el 49.3% está conformado por hogares con ingresos que les permite cubrir de manera deficiente los servicios de educación, vivienda, bienes, tecnología, cuyos jefes de hogar se desempeñan en trabajos no calificados, servicios, comercio informal, entre otros.

A marzo de 2015, el 69.20% de la población total, está en edad de trabajar, PET esto es 11.2 millones, distribuidos 7.75 millones en el área urbana y 3.45 millones en la rural. La población económicamente activa, PEA a nivel nacional fue de 7.4 millones de personas, de la cual el 96 % cuentan con empleo.

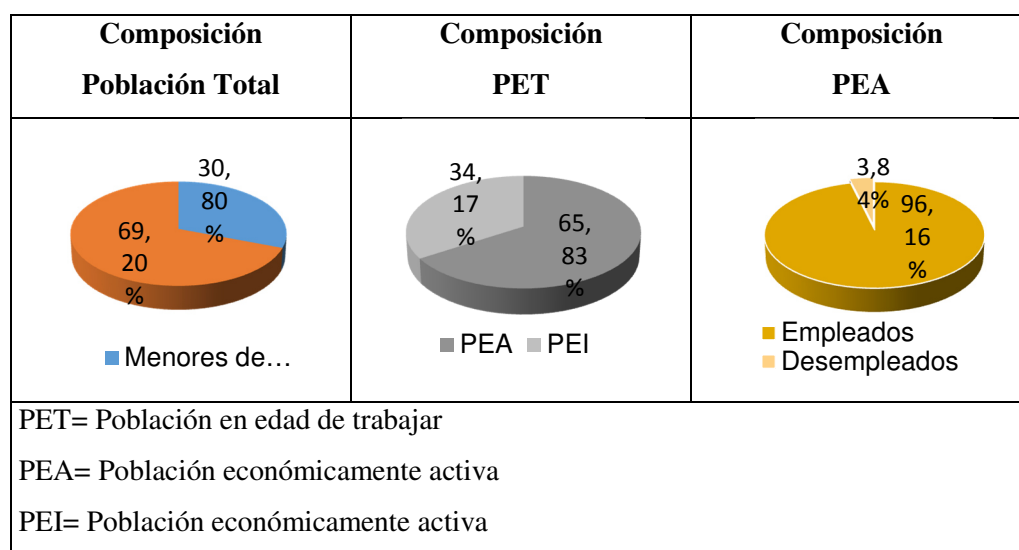


Gráfico N° 6: Composición de la población total nacional

Fuente: INEC - Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, indicadores laborales, (Marzo 2015)

La construcción de carreteras y centros de acopio, constituye una de las mayores inversiones realizadas por el gobierno, lo que ha permitido disminuir las pérdidas que tenían los productores por la falta conectividad de los territorios y mejor aprovechamiento de materia prima para las empresas.

La industria de alimentos transforma la materia prima que proviene de la agricultura, ganadería, pesca y acuicultura en productos para consumo humano y animal; a la vez conforma redes logísticas para el transporte, almacenamiento, distribución y comercialización.

La industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más importantes en el desarrollo humano y económico de un país; la creciente demanda de alimentos ha hecho que se convierta en una de las industrias más importantes a nivel mundial y el Ecuador no es la excepción, este hecho se puede observar en el mercado nacional, ya sean supermercados o tiendas, donde se ofrece una amplia gama de productos alimenticios.

Según el análisis de ranking empresarial de Ekosnegocios (2013), el sector de alimentos, es uno de los más importantes en el país, reagrupa un significativo número de actividades agropecuarias y agroindustriales, proporcionando fuentes de trabajo, pues el empleo alcanza el 29% del total de la población económicamente activa; a la vez contribuyen a los ingresos del Presupuesto General del Estado a través del pago de impuestos.

Finalmente, se debe tomar en cuenta, que por la ubicación geográfica, Ecuador se encuentra expuesto a desastres naturales como son las erupciones de los volcanes y fenómenos del Niño, los que impactarían de manera negativa la seguridad alimentaria, por la caída de ceniza e inundaciones, provocando desastres naturales con gran impacto en la economía de las empresas y del país.

Se puede concluir que el sistema de etiquetado semáforo, no informa los aspectos principales del producto como el contenido nutricional; la prohibición de uso de imágenes que no corresponden a las características del alimento, afecta la identidad del producto; el tamaño de la etiqueta, cambia la presentación del producto y reduce el espacio para su nombre, determinándose un potencial problema para la marca.

Además, se determina que el sistema de dolarización aplicado en el año 2000, ha permitido un incremento sostenido de la economía del país hasta el 2014, como se refleja en el Producto Interno Bruto y el ingreso per cápita; siendo la producción de alimentos y bebidas uno de los sectores que mayor aporta al PIB, con un representativo número de establecimientos, brindando fuentes de trabajo a nivel nacional.

1.1.3 Entorno socio-cultural

La mayor parte de la población se concentra en la sierra costa, siendo los serranos con mayor densidad poblacional por Km², ocasionando un desplazamiento demográfico hacia la costa, por requerir de mayor cantidad de mano de obra para las actividades agroexportadoras, con mayor demanda en épocas de zafra de la caña de azúcar o cosechas de productos estacionarios.

La población del país se caracteriza por ser joven, la que gracias a los programas de educación gratuita, ha permitido el incremento de mano de obra calificada, pero desempleada por la falta de espacio en el sector privado productivo, por

causa de las reformas en materia laboral. Además, debido a que el sector público ecuatoriano paga mejores sueldos, la tendencia de esta población es ocupar un puesto en la burocracia.

En los resultados de la encuesta de ingresos y gastos, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2013), señala que el promedio mensual de ingresos de un hogar ecuatoriano es de 829,90 USD, frente a 809,60 USD de gastos, de los cuales el 24,4% se destinan a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas.

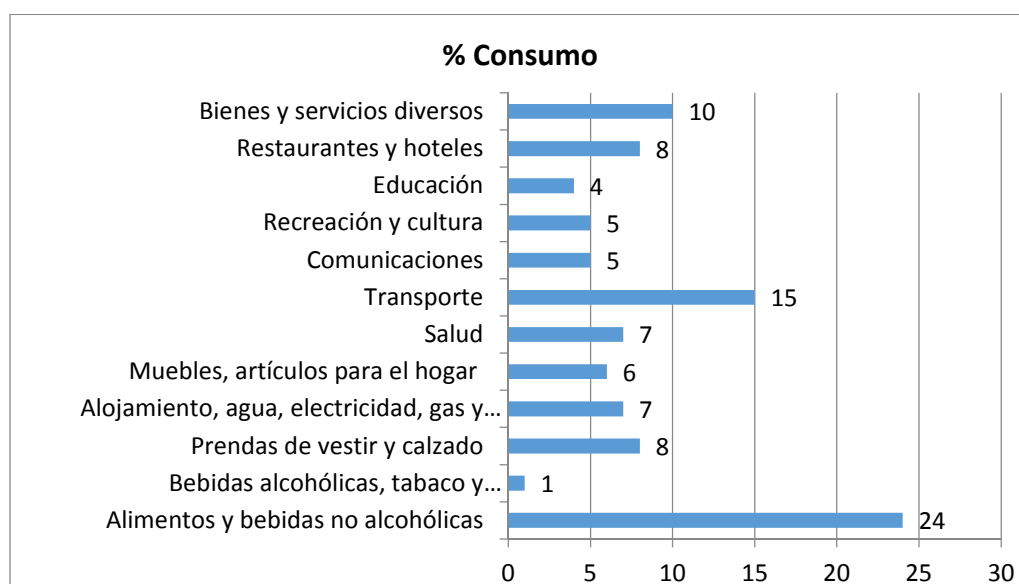


Gráfico N° 7: Hogares y gasto corriente de consumo mensual, gasto promedio mensual por hogar, según división de gasto y área geográfica

Fuente: INEC - Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR 2011-2012

El 48% de los hogares, tiene como sitio de consumo de compras en las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, seguido del 30% en los mercados y ferias libres; sin embargo, estos porcentajes disminuyen notablemente considerando el

nivel de ingresos de los encuestados, quienes utilizan como canal de distribución los supermercados. Este comportamiento de consumo, constituye una prioridad para definir la estrategia comercial de una empresa e identificar a los posibles clientes y sus necesidades.

Un aspecto importante en el comportamiento de consumo de la población es el internet, la televisión, los medios de comunicación, a través de los cuales llegan las empresas con campañas de publicidad, marcando tendencias de moda y preferencia por determinados productos y alimentos, a más de la procedencia, calidad y precio de los mismos.

Por lo tanto, el sector de alimentos es uno de los más importantes de la economía del país, convirtiéndose en una fuente generadora de empleo.

1.1.4 Entorno ambiental

Las actividades agroindustriales necesariamente generan impacto en el medio ambiente, perjudicando la naturaleza, por lo que se hace necesario que el gobierno y las personas naturales y jurídicas tomen conciencia para remediar el mal causado.

El gobierno nacional, ha instrumentado políticas que motivan a las empresas a comprometerse con la protección y conservación del ambiente, como son:

- Acuerdo Ministerial 131, publicado en el Registro Oficial 284 de 22 de septiembre de 2010, mediante el cual el Ministerio del Ambiente, otorga

el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde, a las empresas que cumplen indicadores relacionados con la aplicación de buenas prácticas ambientales en gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles, capacitación y compras responsables.

- Así también con el Acuerdo 225, emitido el Ministerio del Ambiente el 8 de noviembre de 2011, se busca incentivar a las empresas de producción y servicios la implementación de estrategias de producción más limpias.
- Un incentivo económico para las empresas, constituye el Acuerdo 027 del Ministerio del Ambiente de 20 de marzo de 2012, el cual otorga la autorización ambiental para la deducción adicional del 100% de la depreciación de maquinarias, equipos y tecnologías, destinadas a la implementación de mecanismo de producción más limpia, de energía de fuente renovable (solar, eólica o similares) o a la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva, y a la reducción de emisores de gases de efecto invernadero.

1.1.5 Entorno tecnológico

Para la Secretaría de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2013) la industria ecuatoriana de mediados del siglo pasado no tenía posibilidades de insertarse, como otros países de la región, en el proceso sustitutivo de importaciones de bienes industrializados y de capital, a lo sumo podía sustituir y con déficit algunos bienes de consumo interno como alimentos,

bebidas y vestido para satisfacer las necesidades de la población. Hecho marcado por la escasez de capital y falta de los mercados, pues su poder de consumo no permitía establecer grandes industrias.

En la actualidad, los fabricantes de alimentos y bebidas, están invirtiendo grandes cantidades en tecnología, especialmente en el diseño e instalación de nuevas plantas industriales, que brinden seguridad alimentaria, constituida como una exigencia de mercado y consumidores, así como garantía para las empresas de una larga vida de los productos y una alta calidad en el tiempo.

Las empresas que producen, fabrican o suministran alimentos tienen la obligación de implementar controles para identificar peligros relacionados con la seguridad de los alimentos, esto implica aplicar normas como las ISO 22000: 2005, y someterse a la vigilancia de organismos gubernamentales y muchas veces la innovación de productos se trava por la demora en la obtención del registro sanitario, que unos casos toma más de seis meses, de ahí que el gobierno tiene que invertir en capacitación de técnicos e implementación de tecnologías como laboratorios especializados, para asegurar el cumplimiento de las normas INEN.

Entre los beneficios que ofrece la innovación tecnológica, están: el aumento de la capacidad productiva; reducción en el consumo de materiales, perfeccionamiento de los procesos de producción, mejoramiento de los equipos, maquinaria e infraestructura y sistemas de información, de distribución y comercialización, desarrollo de habilidades de los trabajadores; factores que

conlleven a un mayor crecimiento del país; sin embargo, el Estado no ha impulsado la aplicación de tecnología, a través de proyectos a nivel nacional.

En mayo de 2014, la Secretaría de Educación superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, convocó a las universidades del país a participar en programas y proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, determinando como prioritarios los alimentos frescos y procesados, hecho que constituye una oportunidad de desarrollo para el sector.

En términos generales, la industria alimenticia, en los últimos años se ha considerado como un sector próspero, se han incrementado las ventas y los puestos de trabajo, así como los ingresos para el Estado por medio de los impuestos fiscales. De ahí la responsabilidad del gobierno para impulsar la investigación e innovación de los productos nacionales para que puedan competir con los extranjeros y controlar la presencia de empresas informales, que se manejan al margen de las leyes.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Según Ekos (2014) Nestlé Ecuador S.A. esta multinacional dedicada a la industria alimenticia ocupa el 19no lugar entre las empresas con mayores ingresos en nuestro país con un promedio de 400 millones de dólares los últimos tres años y una nómina de alrededor de 2.300 empleados.

La organización compite en varios sectores como el lácteo, salsas frías, alimento para mascotas, bebidas UHT, cereales, confitería, entre otros. Por lo tanto con el objetivo

de dar una mejor visión de los factores en los cuales se desarrolla la empresa es importante realizar un análisis de situación actual de la misma.

1.2.1 Reseña histórica

A partir de la motivación de crear un alimento nutritivo y económico, que sirviera como reconstituyente y fortificante para los niños víctimas del hambre que sacudía a Europa, el farmacéutico Henri Nestlé creó, en 1867, una combinación de leche en polvo y harina de trigo, a la que llamó “harina lacteada”.

La fama de este producto creció en Europa y, en 1868, se inició la producción industrial de esta fórmula, que hoy se sigue comercializando en el mundo con la marca CERELAC.

Con la producción y venta de esta harina lacteada, nació Nestlé como empresa; y, con la fusión de Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (con su marca principal La Lechera) y la empresa fundada por Julius Maggi, se amplió la gama de productos, para lograr la consolidación como la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo.

Nestlé se expandió por toda Europa; no obstante, la Primera Guerra Mundial (1914-1918) generó la necesidad de ubicar fábricas en lugares alejados del conflicto; por esto, la empresa llegó a Estados Unidos.

En 1919, tenía 42 fábricas en ese país y, en 1920, se estableció la primera planta de Nestlé en Latinoamérica, ubicada en Ararás, Brasil. Pronto, la compañía se expandió por todo el continente. Actualmente, Nestlé está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 320.000 colaboradores, que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar a sus clientes y consumidores.

Ecuador no fue ajeno a la expansión de Nestlé en Latinoamérica. Los productos de la compañía empezaron a venderse en nuestro país, a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil.

En 1955, se decidió crear una operación propia, con la comercialización del primer producto: Nestógeno, una fórmula láctea en polvo, para lactantes. Posteriormente, importó Nescafé, leche condensada y leche en polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y Nido.

La producción industrial, en Ecuador, se inició en 1970. Desde entonces Nestlé ha tenido un desempeño sostenible y consistente por encima de sus pares, incluso a través de distintos ciclos económicos y de negocio, así como ha sabido enfrentar épocas de alta incertidumbre de manera exitosa; todo esto evidenciado por los resultados de las métricas financieras de general aceptación.

Este comportamiento ha sido consecuente con el crecimiento registrado en los productos de comercio exterior; luego es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo.

A continuación, se presenta un resumen con los principales hitos de la evolución de la organización en el país:

- 1955** Nestlé resuelve establecer en Ecuador una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Las primeras oficinas se ubicaron en Guayaquil. El primer producto en salir al público fue Nestógeno, en formatos de media libra y una libra.
- 1970** Este año marca el punto de giro más importante en la historia de Nestlé, ya que la empresa compra la mayoría de las acciones de Industrias de Elaborados de Cacao, Inedeca.
- 1972** En la ciudad de Cayambe, se lleva a efecto la compra de Industria Lechera Friedman Cía. Ltda.
- 1973** Se inicia la fabricación de los productos culinarios Maggi en la fábrica de Guayaquil.
- 1975** Se produce el traslado de las oficinas desde Guayaquil a Quito, en el edificio de la avenida González Suárez.
- 1976** Se inicia la producción de fórmulas infantiles en la fábrica de Cayambe, hasta ese momento importadas.
- 1980** Se construye un centro de acopio en Baeza, provincia de Napo.

- 1983** Nestlé inaugura su centro de investigación Latinreco (luego Nestlé R&D Center Quito), situado en Cumbayá.
- 1985** Se instala un centro de acopio en Alluriquín y otro en Pedro Vicente Maldonado.
- 1986** Se adquiere la Fábrica Ecuajugos S.A. en Pascuales, provincia del Guayas.
- 1988** Se apertura un centro de acopio en Balzar, provincia de Guayas.
- 1991** Se remodela el edificio de la oficina central y se instala en el mismo el Centro de Servicios al Consumidor.
- 1992** Se abre un nuevo centro de acopio en la provincia de Pichincha.
- 1993** En Guayaquil, se construye una planta de tratamiento de afluentes.
- 1995** Se construye la planta de tratamiento de afluentes en la fábrica Pascuales.
- 1996** Nestlé adquiere la planta de producción de galletas de la Empresa La Universal, hoy fábrica Sur.
- 1997** Se abren varios centros de acopio incrementando la capacidad de abastecimiento de leche fresca en todo el país.

- 1998** Se establece el Laboratorio Regional de Control de la Calidad Quito, para atender a Ecuador, Colombia y Venezuela.
- 1999** Se construye un nuevo Centro de Distribución y Ventas en Cumbayá.
- 2000** Se inaugura un Centro de Distribución y Ventas en Guayaquil.
- 2002** Traslado del Laboratorio Regional de Cumbayá a Cayambe.
- 2003** Traslado de la línea UHT a fábrica Cayambe.
- 2004** Nuevo Centro de Distribuciones y Ventas de Guayaquil para atender a la Costa.
- 2005** Nestlé cumple 50 años en el mercado ecuatoriano afianzando los propósitos y las políticas de la compañía a nivel mundial.
- 2006** Nestlé se une a la iniciativa mundial GLOBE. Esta nueva herramienta cambia la forma de trabajar, aplicando las mejores prácticas para obtener datos reales, confiables y eficientes.
- 2008** Se construye el Centro de Distribución Cayambe, mejorando la eficiencia en el almacenamiento de productos terminados. Se incorpora el manejo de la radiofrecuencia para tener stock en tiempo real y desarrollar una operación eficiente.

- 2009** Se realiza el lanzamiento de GERBER, marca líder en compotas infantiles, con el fin de contribuir a la buena nutrición de los bebés ecuatorianos.
- 2010** Como parte de sus esfuerzos por brindar un ambiente laboral práctico y agradable a sus colaboradores, se inauguran nuevas oficinas en Quito, ubicadas estratégicamente al Sur y Norte de la ciudad.

1.2.2 Planificación estratégica

1.2.2.1 Misión

Según el Manual Corporativo (2012), es una empresa que busca el bienestar de todos y cada uno de los miembros de las familias consumidoras ya que abarca un gran porcentaje en el mercado con la extensa variedad de productos de su portafolio. Se dedica a la comercialización de productos de calidad y brindando el mejor servicio posible y llegando al corazón de las personas que creen en la empresa. Es por esto que la misión es:

“Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros consumidores y clientes.”

1.2.2.2 Visión

El Manual Corporativo (2012) detalla, que la empresa debido a que es reconocida mundialmente como una de las más grandes empresas de alimentos, busca de igual manera ser líder en el Ecuador. Cada uno de los trabajadores de Nestlé tiene el compromiso de hacer que la empresa crezca y brindar lo mejor para conseguir cada día consumidor más contentos y más fieles a las distintas marcas y de ésta manera conseguir más mercado de la mejor manera. Es por esto que la visión de la empresa es:

“Ser reconocidos como la empresa más respetada y confiable de Nutrición, Salud y Bienestar en el Ecuador.”

1.2.2.3 Valores corporativos

Según el Manual Corporativo (2012) Nestlé es una compañía basada en principios, los mismos que conforman los cimientos de todo lo que hace. El cumplimiento de estos principios, de las políticas específicas relacionadas con cada uno de ellos, no es negociable por parte de los empleados y su aplicación es controlada y auditada con regularidad.

Los principios corporativos que la empresa ha determinado son:

Líder: Nutrición, salud y bienestar.

Confianza: Garantía de calidad y seguridad de los productos.

Transparencia: Comunicación con el consumidor.

Ejemplares:	Derechos humanos y prácticas laborales.
Credibilidad:	Liderazgo y responsabilidad personal.
Cuidado:	Agua
Incentivar:	Sostenibilidad medioambiental
Contribuir:	Agricultura y desarrollo rural
Reconocimiento:	Relaciones con el proveedor y el cliente
Seguridad:	Seguridad y salud en el trabajo.

1.2.2.4 Objetivos

La empresa se rige por el crecimiento de dos indicadores macro que se designan desde Suiza que por motivos de confidencialidad no se explicará el valor propuesto cada año. El primero llamado *Organic Growth (OG)* el cual representa el crecimiento en volumen de ventas y el *Rental Internal Growth (RIG)* que representa el crecimiento monetario en ventas. De este lineamiento nace la estrategia que cada mercado define para llegar a lo establecido por casa matriz. Se construye cada año un documento llamado Operational Master Plan (OMP), que define los objetivos de cada área y de esta manera llegar al macro objetivo definido por Suiza.

1.2.3 Estructura organizacional

La estructura de la organización se maneja con un director por tipo de negocio. Esta estrategia apoya el concepto de que cada línea de negocio tiene sus necesidades específicas, es decir, cada unidad de negocio posee su propio

contralor de finanzas, departamento de marketing, analista de planificación de la demanda y analista de ventas. El resto de departamentos brinda servicios centralizados como Logística, Contabilidad, Control de Gestión, Legal, Nómina y Servicios al Personal.

El Gráfico N° 8 muestra de manera esquemática la estructura organizacional de la empresa presenta el siguiente esquema general:

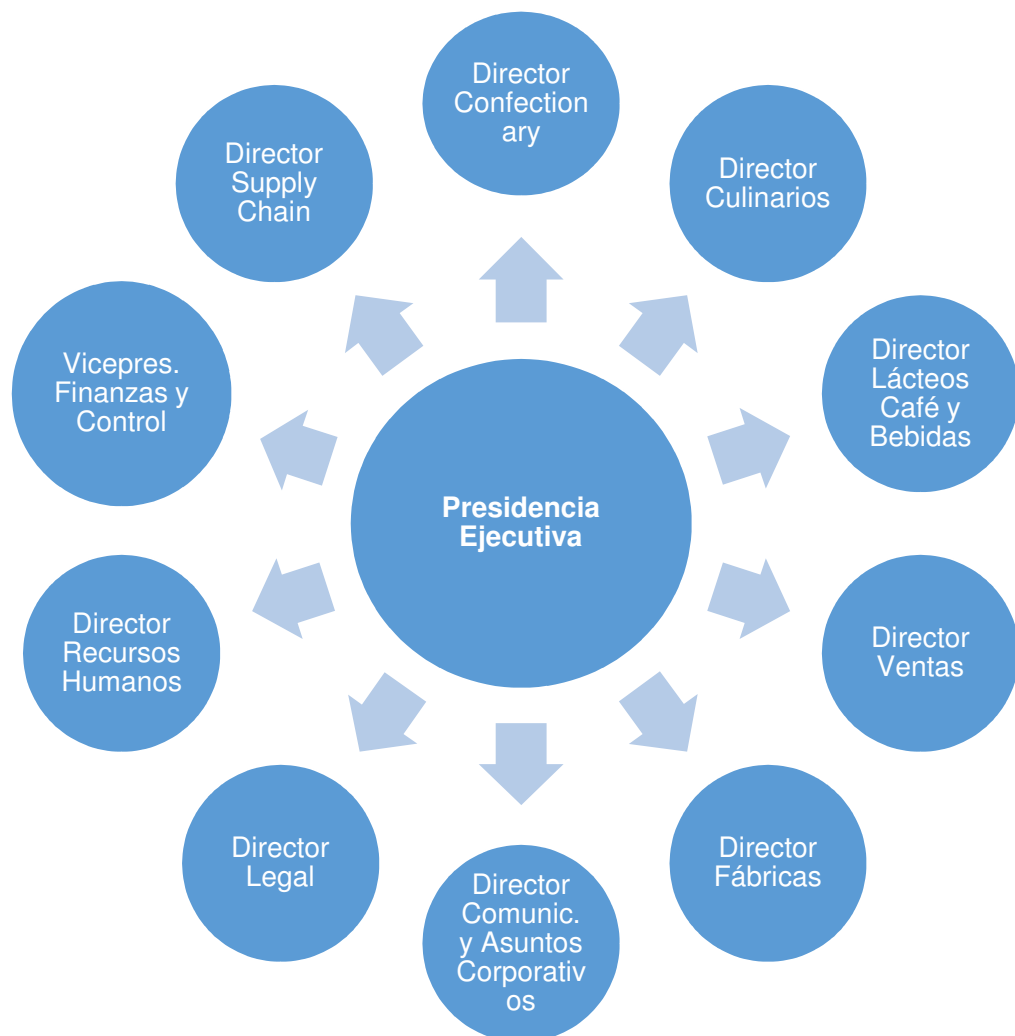


Gráfico N° 8: Estructura organizacional de Nestlé Ecuador S.A.

Fuente: Manual Corporativo Nestlé Ecuador S.A.

La estructura por unidad de negocio general se presenta en el Gráfico N° 9:

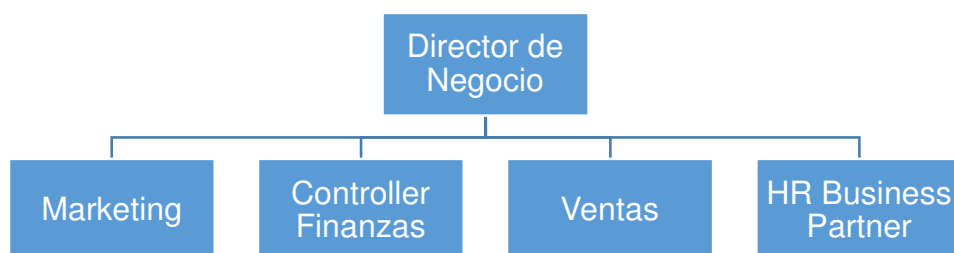


Gráfico N° 9: Estructura por Unidad de Negocio, Nestlé Ecuador S.A.

Fuente: Manual Corporativo Nestlé Ecuador S.A.

En términos de número de personal, se presentan los siguientes datos:

Oficina Central: 400 empleados aprox.

Oficinas Guayaquil: 200 empleados aprox.

Puntos de Transición: 250 empleados aprox.

Centros de Distribución: 300 empleados aprox.

Fábrica Guayaquil: 700 empleados aprox.

Fábrica Surindu: 350 empleados aprox.

Fábrica Cayambe: 400 empleados aprox.

La estrategia de la empresa para construir este tipo de organigrama horizontal plano compuesto por especialistas de cada área, es una manera peculiar de administrar el recurso humano, lo que permite que cada unidad de negocio conozca a profundidad las necesidades de cada línea de producto; es decir, un financiero encargado del área de culinarios conoce las fortalezas y debilidades y en dónde debe invertir o reducir costos, por su parte el planificador de comida

para caninos saber que debe manejar de manera distinta las importaciones; dando como resultado eficacia en cada uno de los procesos.

1.2.4 Política empresarial

Como estrategia global, la organización no suele adquirir edificios para oficinas administrativas con excepción de la casa matriz ubicada en Suiza. En el país la organización tiene dos localidades que funcionan como oficinas administrativas las cuales están ubicadas en Quito y Guayaquil.

Nestlé Ecuador, Ecuajugos e Industrial Surindu son sociedades anónimas, dedicadas a la elaboración y comercialización de alimentos y bebidas, constituidas y en funcionamiento dentro del marco jurídico de la legislación ecuatoriana. La estructura operativa de Nestlé es la siguiente:

- **Oficina Central:** Matriz Administrativa, integrada por los departamentos de Presidencia Ejecutiva, Recursos Humanos, Legal, Comunicaciones y Asuntos Corporativos, Finanzas, Marketing, Supply Chain y Compras.
- **Oficina Guayaquil:** Está conformada por las áreas de Marketing, Confites, Negocio de Cacao, Supply Chain y Compras.

Gracias al apoyo de tres fábricas nacionales la organización produce el 80% de su portafolio. Fábrica Guayaquil encargada de la elaboración de bebidas chocolatadas, chocolates, semielaborados de cacao, deshidratados culinarios, sopas en polvo, salsas frías y empaques de café. Fábrica Ecuajugos, ubicada en

Cayambe, encargada de la producción de bebidas UHT y leche en polvo. Fábrica Sur, ubicada en Guayaquil, encargada de la producción de la línea de galletería.

Como estrategia existen dos principales centros de distribución ubicados en Guayaquil y Cayambe, los cuales están encargados del monitoreo y gestión de la distribución a nivel nacional. Reciben el producto de fábricas para aprovisionar a 18 micro-puntos los cuales toman el nombre de Puntos de Transbordo y de esta manera abastecer a todo el país.

1.2.5 Análisis financiero

Para el análisis financiero se condensará los estados financieros del año 2014 de las tres sociedades los cuales se encuentran en el Anexo N° 1 para realizar un análisis más preciso de la realidad de la organización. Después de la condensación de los estados se analizará los principales índices financieros del año 2014 los cuales se presentan a continuación en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: Análisis Financiero

Liquidez	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 173,250,313.00}{\$ 207,788,421.00}$	=	0.83
Prueba Ácida	=	$\frac{\text{Act. Corriente-Inv.}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{\$ 119,626,377.00}{\$ 207,788,421.00}$	=	0.58
Apalancamiento Financiero	=	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$	=	$\frac{\$ 240,350,785.00}{\$ 313,381,987.00}$	=	77%
Rotación Activo	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	=	$\frac{\$ 709,257,389.00}{\$ 313,381,987.00}$	=	2.26
Margen Utilidad Neta	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$	=	$\frac{\$ 36,931,187.00}{\$ 709,257,389.00}$	=	5.2%
Rentabilidad Capital	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	=	$\frac{\$ 36,931,187.00}{\$ 73,031,202.00}$	=	0.51

Fuente: Estados Financieros Nestlé Ecuador S.A. 2014

A continuación se presenta la interpretación de los indicadores presentados en la Tabla N° 2.

Liquidez

Se maneja un índice de liquidez del 0.83. La liquidez representa la facilidad para una empresa en convertir sus activos en caja o simplemente disponer de ella para cubrir sus pasivos corrientes. En el caso de Nestlé Ecuador, el índice se encuentra dentro de los límites aceptables, sin embargo puede mejorar ya que se espera esté cercano a 1.

Prueba ácida

La capacidad para responder las obligaciones a corto plazo con los activos corrientes menos los inventarios se representa por la prueba ácida. En el caso de la organización es del 0.58, a pesar de estar en el rango aceptable el cual se encuentra entre el 0.5 y 1, debería aplicar estrategias que mejoren su caja.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero de la empresa muestra que el 77% de los activos de la compañía han sido financiados con deuda. Este valor se encuentra dentro de lo normal, debido a las adecuaciones en las instalaciones.

Rotación del activo total

El ROA de la empresa indica que por cada dólar invertido en activos 2.26 es utilidad, demuestra que la organización administra de manera correcta sus activos.

Margen de utilidad

El margen de utilidad de la empresa se encuentra en el 5.2%, valor que representa el promedio de los porcentajes ganados en los diferentes productos. El margen de utilidad presenta dispersión debido a que la organización tiene productos con porcentajes de margen de contribución según la estrategia de cada producto, por ejemplo la fórmula infantil tiene mayor margen que un chocolate.

Rentabilidad del capital

El ROE indica que por cada dólar invertido en la empresa por los accionistas 0.51 es utilidad, incluyendo las utilidades retenidas. Se recomienda que este indicador sea mayor al 12%, lo que demuestra un plan inteligente de inversión el cual es regulado normalmente por Suiza.

1.2.6 Principales productos

Los principales productos y marcas de la organización son los siguientes:

Nutrición infantil	<ul style="list-style-type: none">● Gerber● Nestum● Cerelac● Nan Pro
Café	<ul style="list-style-type: none">● Nescafé
Bebidas instantáneas	<ul style="list-style-type: none">● Nesquik● Ricacao● Milo
Bebidas refrescantes	<ul style="list-style-type: none">● Natura● Nestea

Bebidas UHT

- Huesitos
- La Lechera
- Yogu-Yogu
- Svelty
- Avena Nestlé

Cereales

- Nesquik
- Trix
- Milo
- La Lechera Flakes
- Gold
- Fitness

Chocolates

- Tango
- Nestlé Classic
- Galak
- Crunch
- Kit Kat

Culinarios

- Maggi
- Sopas Instantáneas
- Salsas Frías
- Cubos Sazonadores
- Alimento Instantáneo

Galletas

- Amor
- Ricas
- Nestlé Coco
- Daisy
- María
- Muecas

Lácteos culinarios

- Crema de leche
- Leche condensada
- Bases para preparación de tortas

Lácteos en polvo

- La Vaquita
- Nido
- Svelty
- Coffe Mate

Professional

- Máquinas dispensadoras de café
- Insumos para restaurants

Alimento para mascotas

- Dog Chow
- Pro Plan
- Cat Chow
- Friskies

Los productos están bien posicionados en el mercado, lo que hace que el cliente los identifique fácilmente, a través de las siguientes imágenes:



Se puede concluir que Nestlé Ecuador S.A. tiene una extensa variedad de productos, con un portafolio aproximado de 600 formatos, con competencia en diversos sectores de los cuales es líder en su mayoría.

1.2.7 Principales proveedores

Debido a la amplia gama de productos que posee la organización, el número de proveedores que abastece a la empresa es de alrededor de 1400. Como el 80% del portafolio de Nestlé Ecuador se produce localmente, existen proveedores nacionales de materia prima, como azúcar, leche, embalaje y cacao, que conforman el rubro más importante. A continuación, se citan algunos de ellos:

- Compañía Azucarera Valdez S.A.
- Moderna Alimentos S.A.
- Recolector de Leche Ecuador
- Tetra Pak Cía. Ltda.
- Productora Cartonera S.A.
- Flexiplast S A
- Duragas S A
- Reybanano Del Pacifico
- Agrison S.A.

El siguiente rubro más importante pertenece a transporte y publicidad. La empresa no posee una red de distribución propia por lo que es necesario contratar el servicio de varios transportistas para cubrir todo el territorio nacional con la eficacia y eficiencia suficiente. La publicidad y gastos de marketing juegan un

papel importante dentro de la selección de proveedores. Es común que una agencia maneje más de una marca, por lo que la selección de empresas con la experiencia y complejidad suficiente para manejar varias marcas es fundamental.

Como ejemplos de las dos categorías tenemos:

- Publicitaria Cariba S.A.
- PWW Comunicaciones del Ecuador S.A.
- Mayopublicidad Ecuador S.A.
- Ecuagarantía S.A.
- Transportes Cayambe Transcayambe S.A.
- Transporte de carga Inticarga S.A.

1.2.8 Principales clientes

La organización divide la cartera de sus clientes en dos grupos llamados canal moderno compuesto por los retails más importantes del país como Supermaxi o Mi Comisariato, los cuales representan un valor mayor al 60% en ventas para la empresa, y el canal tradicional el cual está compuesto por mayoristas y distribuidores.

La empresa decidió dividir estos grupos para atender a los canales por separado y cumplir con las necesidades de cada uno.

Es importante mencionar que a pesar de que la cartera de clientes de la organización es muy amplia, y que debería concentrar sus ventas en mayoristas y distribuidores grandes para reducir sus costos de distribución, para Nestlé

Ecuador es importante mantener presencia en el mercado, por lo que se creó la modalidad de venta directa a pequeñas tiendas, *Direct Sales Delivery* por sus siglas en inglés DSD, con el objetivo de mantener presencia en sectores que sus principales mayoristas y distribuidores no llegan por restricciones o estrategias propias.

1.2.9 Principales competidores

La Universal.- Empresa ecuatoriana fundada en 1889 dedicada principalmente a la producción de confites. Como organización tradicional de nuestro país representa la principal amenaza en la línea de negocio de chocolates con su marca estrella Manicho.

Arca Continental.- Es una organización con presencia en México, Ecuador y Argentina que cuenta con un portafolio de bebidas extenso, siendo su principal línea la de las bebidas gaseosas. Tiene una estrategia de distribución muy fuerte y una inversión agresiva de marketing lo que le ha dado un porcentaje importante de market share en nuestro país.

Industrial Láctea Toni.- Fundada en 1978, con un portafolio concentrado en leche y sus derivados, posee adicionalmente una línea de negocio de gelatina con varias innovaciones en sus formatos. Es el principal competidor para Nestlé Ecuador en su línea de yogurt y con la reciente fusión con Arca Continental forma un fuerte rival de *market share* para la organización.

Pronaca.- Es la empresa de alimentos más grande del país. Su producción de concentra en el procesamiento de alimento animal. Para Nestlé Ecuador es el principal competidor en alimento para mascotas con sus marcas estrella Pro-Can y Pro-Cat.

2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Nuestra era actual de la globalización está marcada por un entorno cada vez más competitivo y volátil, ha provocado que las empresas replanteen los conceptos de calidad. Actualmente, los modelos de excelencia basados en los conceptos de gestión por calidad total se utilizan para introducir la mejora continua y la innovación, para mejorar el desempeño de la organización y en especial los resultados económicos a través de sus procesos.

2.1.1 Definición de proceso

Según Hitpass (2014), un proceso corresponde a la representación de un conjunto de acciones que se hacen, bajo ciertas condiciones y que puede ejecutar eventos. En forma general se puede definir un proceso como una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos.

Los eventos son ocurrencias externas que inician un proceso, es decir un proceso no se inicia por sí solo, algo tiene que ocurrir y el proceso reacciona ante el suceso. El proceso debe cumplir un determinado fin, en las ciencias económicas destinadas a producir bienes y servicios. A diferencia de los eventos, las

actividades en un proceso consumen tiempo y recursos. Una actividad se puede definir como una acción sobre un objeto, es decir el proceso de transformación ocurre a través de las actividades en un proceso. Las actividades en un proceso están encadenadas a través de una secuencia lógica que determinan en su conjunto las condiciones del negocio.

Hamer y Champy (1993), introducen el concepto de proceso de negocio como el conjunto de actividades que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente. Los procesos de negocio son los que crean valor para un cliente, es decir la definición está ligada al concepto de creación de valor para el cliente.

Para Velasco (2012), un proceso es una secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para el usuario final o cliente. Entendiendo a este valor como todo aquello que se aprecia por el que lo percibe al recibir el producto el cual no es un concepto absoluto sino relativo.

Dicho de manera sencilla es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor.

Velasco (2012), también describe que todo proceso tiene 3 elementos básicos:

Entrada principal (Input).- Son productos con características objetivas que responden a un estándar definido y que justifican la ejecución sistemática del proceso.

Secuencia de actividades.- Es el orden en el cual los factores, medios y recursos se disponen para ejecutar el proceso, la misma que puede ser esquematizada mediante un Diagrama de Flujo.

Salida (Output).- Producto resultante de los estándares de calidad exigidos en el proceso y que va destinado al cliente externo o interno.

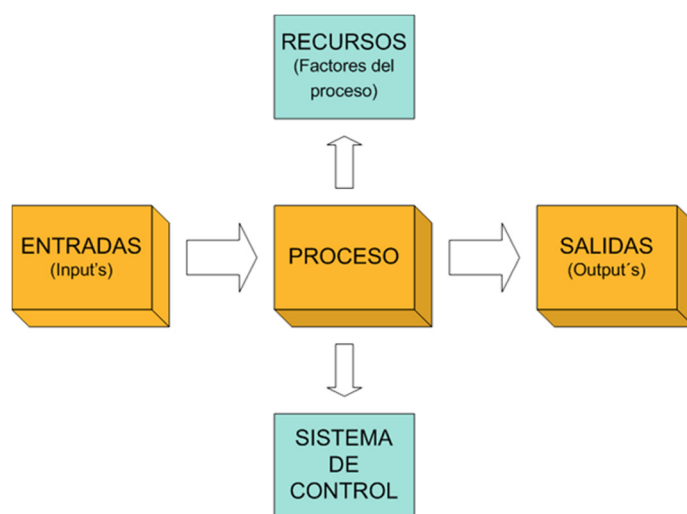


Gráfico N° 10: Definición de proceso

Fuente: Velasco (2012)

Como se observa en el Gráfico N° 10 además de estos elementos se debe poseer un sistema de control con indicadores de funcionamiento que den seguimiento a los resultados del proceso y al nivel de satisfacción del usuario ya sea externo o interno.

2.1.2 Ventajas de gestión por procesos

La globalización está demandando mayores exigencias, tanto a las empresas privadas como a las organizaciones públicas, en su capacidad de reacción frente

a los cambios exigidos por el mercado. Los cambios tienen una gama muy amplia, desde el tipo de demanda o cambios de regulaciones gubernamentales. La capacidad que tienen las empresas de hoy para adaptar sus ofertas de bienes y servicios es parte fundamental del nuevo concepto de valor para los clientes.

Para este objetivo, según Hitpass (2014), es vital introducir procesos en las organizaciones para que les permita entrar en una cultura de mejora continua que permita competir y cumplir con las exigencias no solo a corto plazo, sino de manera sostenible a los desafíos actuales a los que se encuentran sometidas las organizaciones sin dejar de lado el concepto de creación de valor para el cliente el cual está relacionado con los atributos calidad, tiempo y costos.

Velasco (2012), señala varias ventajas del enfoque a procesos que dan un sentido de alineación de objetivos y optimización de recursos para las organizaciones, entre los más relevantes se puede señalar:

- Orientar a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterio global en lugar de departamental.
- Generar una visión amplia de la organización y su cadena de valor como un macro proceso que genera clientes satisfechos.

- Reduce los costos operativos y de gestión identificando los costos innecesarios de las actividades con mala calidad de las operaciones internas.
- Reduce interfaces mediante la disminución de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios.
- Empodera las actividades de la empresa a su recurso humano dando responsabilidad clara a una persona, lo cual permite evaluar el resultado del proceso e involucrarla en la mejora del mismo.
- Elimina las barreras imaginarias interdepartamentales y organizativas a lo largo de la empresa fomentando el trabajo en equipo e integrando eficazmente a las personas.

La gestión por procesos optimiza y racionaliza el uso de los recursos, además de generar una visión amplia a la organización y su cadena de valor para mantener una cultura de mejora continua.

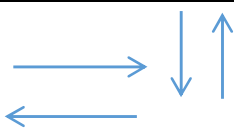




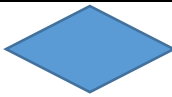

2.1.3 Diagrama de procesos

Con el objetivo de presentar de manera visual y formal a los procesos existe una herramienta conocida como diagrama de flujo. Su principal ventaja es que permite la comunicación del proceso de manera amplia y con una sola interpretación, con la condición de que la simbología a utilizar sea conocida por la población pertinente.

Riverola (1997), define al diagrama de procesos conocido también como diagrama de flujo a la representación gráfica que describe la secuencia de las diferentes actividades de un proceso por medio de símbolos estandarizados que describen el tipo de actividad que se ejecuta a lo largo del mismo.

El mismo autor detalla varios tipos de diagramas de flujo. Este trabajo se enfocará en el diagrama de bloque el cual es el más frecuente de todos, y proporciona una visión clara, sencilla y rápida del proceso. La simbología utilizada de manera más frecuente se representa en la Tabla N° 3:

Tabla N° 3: Símbolos para diagramar procesos

Símbolo	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior se sitúa materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado final.
	Proceso (Actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas pero solo una salida.
	Conector (Conexión con otro proceso)	Nombramos un proceso independiente que en algún aparece relacionado con el proceso principal.
	Datos Entrada / salida (Información de apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).
	Decisión (Decisión / bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: SI o NO, abierto / cerrado.
	Documento	Hace referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.






Fuente: Riverola (1997)

La diagramación de procesos permite una presentación formal y visual de los procesos, para comunicar e interpretar los mismos de manera estándar.

2.1.4 Análisis de Valor Agregado (AVA)

El Análisis de Valor Agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias. Se representan con cinco símbolos descritos en la Tabla N° 4:

Tabla N° 4: Símbolos para análisis AVA

Actividad	Símbolo	Resultado predominante
Operación		Se produce o se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto.
Inspección		Se verifica la calidad o la cantidad del producto.
Demora		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto o los materiales.

Fuente: Harrington (1995)

La metodología identifica todas las actividades del proceso y califica a cada una de ellas con la siguiente terminología:

VA: Agrega valor.

VAN: Agrega valor al negocio.

NVA: No agrega valor.

Goldratt (2006), propone que las actividades que se califican como valor agregado (VA) para el cliente se consideren como prioridades en el proceso de mejora. Las actividades calificadas como valor agregado para el negocio (VAN) pueden mantenerse y mejorarse. Y finalmente, las actividades que no agregan valor (NVA) deben ser eliminadas tomando en cuenta no afectar la funcionalidad del proceso.

2.1.5 Descripción de procesos

Para gestionar y mejorar un proceso Goldratt (2006), propone que en primer lugar se debe describir un proceso adecuadamente. Los elementos que describen un proceso son:

- Salida y flujo de salida del proceso.
- Destinatarios del flujo de salida.
- Responsables del proceso.
- Secuencia de actividades del proceso.
- Recursos e indicadores.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL

2.2.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

El objetivo del proceso a mejorar es la emisión de los comprobantes de retención de impuesto a la renta y valor agregado para los proveedores de la organización. El Servicio de Rentas Internas, SRI, describe que la retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.

El Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios (2010), define que los comprobantes de retención son los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

Según los artículos 43, 44 y 45 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2008), toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención.

Igualmente están obligados a proporcionar al SRI cualquier tipo de información vinculada con las transacciones por ellos efectuadas. La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero.

El artículo 50 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2008), señala que el incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones, depositar los valores retenidos y entregar los comprobantes en favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

- De no efectuarse la retención, de hacerla en forma parcial o de no depositar los valores retenidos, el agente de retención será obligado a depositar en las entidades autorizadas para recaudar tributos el valor total de las retenciones que debiendo hacérselas no se efectuaron, o que realizadas no se depositaron, las multas e intereses de mora respectivos.
- El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por la Ley Orgánica de Régimen Tributario. El retraso en la entrega de los tributos retenidos dará lugar a la aplicación de los intereses correspondientes, sin perjuicio de las demás sanciones previstas en el Código Tributario.
- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención, y en caso de reincidencia se considerará como defraudación de acuerdo con lo previsto en el Código Tributario.

Actualmente, se emite un número aproximado de 2000 comprobantes de retención semanales, cumpliendo todos los requisitos fiscales del caso; este es un punto fuerte de control interno ya que se deben cumplir fechas, montos, y requisitos de forma que los establece el ente fiscal de nuestro país. Dentro del departamento financiero existe un área responsable del proceso a la que se le denomina PURF (Punto Único de Recepción de Facturas) el cual está integrado por dos asistentes y un analista de impuestos.

El analista de impuestos es el responsable de monitorear todas las actividades del lugar, es decir, de la administración de las facturas y comprobantes de retención de los proveedores de la organización. Cada asistente está encargado de la ejecución operativa de uno de los procesos. El asistente responsable de facturas es encargado de su recepción, verificar aspectos de fondo y forma fiscal, y enviar los documentos para su registro. El responsable de comprobantes de retención se encarga de la emisión, envío, y archivo de los documentos fiscales.

El proceso de emisión de comprobantes de retención se lleva a cabo el primer día laborable de cada semana, para cumplir con el tiempo previamente citado en los artículos de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno de cinco días laborables. El asistente obtiene una base de datos del sistema de la empresa en formato xls. con la información de los comprobantes de retención. Este archivo debe ser depurado para que la data pueda ser absorbida por una macro en el programa Excel, la cual tiene la función de reordenar los datos y asignarle un número de serie a cada comprobante.

Para proceder con la impresión de los documentos fiscales se ingresa la base de datos final en otra macro de Excel que se encarga de enviar la información a la impresora, para esto se utilizan formatos pre impresos como los de la Fotografía N° 1.

ECUAJUGOS S.A.
R.U.C.: 0990318735001

Contribuyente Especial
R. O. 5368
AUTORIZACION SRI: 1112452098
Fecha de Autorización: 14/Marzo/2013

AV. GONZÁLEZ SUÁREZ N31-135 Y GONNESSIAT
TELEFONOS: 223-2668 - FAX: 223-2161 - QUITO - ECUADOR

COMPROBANTE DE RETENCION EN LA FUENTE No. 001-001-00 0047282

Proveedor: Nestle Brasil Ltda
RUC: _____
Fecha: 31/10/2013
Ejercicio Fiscal: 2013 Convenio Internacional

Impuesto	Código del Impuesto	Tipo de Comprobante	Número de Comprobante	Base de la Retención	% de la Retención	Valor Impuesto Retenido
RENTA	421	FACTURA	8200000568	6.398,48	22%	1.407,23

Fotografía N° 1: Comprobante de Retención, pre impreso

Fuente: Archivo Nestlé del Ecuador S.A.

Actualmente, se imprime tres copias, la original que sirve para entregar al proveedor, la copia para que la firma del proveedor, y una tercera copia para el archivo de la organización ya que es muy común que la copia se extravíe. Esto sucede debido al envío de comprobantes de retención a localidades foráneas por motivo de facilidad para los proveedores de recepción de sus documentos y de costos de envío.

Este proceso no tiene un indicador facilite el seguimiento. El tiempo que le toma al asistente para emitir los documentos fiscales actualmente es de uno a dos días laborables, lo cual representa el 40% de su tiempo.

Con la finalidad de obtener una descripción detallada y una mejor visión del proceso, se elaboró el diagrama de flujo que se presenta en el Anexo N° 2.

2.2.2 Procesos secundarios

Existen dos procesos que intervienen en mayor grado en la administración de comprobantes de retención. El primero es la recepción y registro de facturas que alimenta al proceso principal, y el segundo denominado corrección de retenciones, el cual sirve como proceso correctivo en caso de existir errores en los valores retenidos por la organización. A continuación se describirá a cada uno para ampliar la visibilidad de todo el ciclo.

2.2.2.1 Proceso de Recepción y Registro de Facturas

El objetivo de este proceso es el registro de las facturas de los proveedores en el sistema contable de la organización. Este proceso provee al proceso principal de los valores retenidos en los documentos fiscales.

El proceso comienza con la recepción de las facturas en PURF, donde se le coloca un sello de recepción y se revisa aspectos de fondo y forma de las mismas tales como; autorización del documento, fecha de emisión, caducidad y valor facturado. Luego el asistente de impuestos analiza el

bien o servicio facturado para colocar el porcentaje de retención respectivo.

Colocar el porcentaje de retención en las facturas es un paso crítico que resulta, como se explicó previamente, en el insumo principal para el proceso de Emisión de Comprobantes de Retención. Este subproceso se realiza gracias al conocimiento tributario del personal del PURF y a códigos que tienen asignado un porcentaje.

Las Tablas N° 5 y N° 6 detallan los códigos para Renta e IVA, respectivamente:

Tabla N° 5: Códigos para Renta

Código	% Retención	Descripción
IA01	1	Materia prima
IA02	1	Bienes
IB01	1	Publicidad
IB06	2	Servicios
IE08	22	Exterior
IF05	8	Arriendo sociedad
IF03	8	Arriendo persona natural
IC06	10	Honorarios
IK02	0	Reembolso de gastos
IF01	0	Propina
IH01	0.1	Seguros
IG01	1	Transporte

Fuente: Códigos SAP para retenciones (2014)

Tabla N° 6: Códigos para IVA

Código	% Retención	Descripción
IM01	30	Bienes
IN01	70	Servicios
IP01	100	Arriendo persona natural
IL01	0	No retener
IO01	100	Honorarios / arriendo no vivienda
IL13	0	No retener (CE)
IR15	10	Bienes (CE)
IS15	20	Servicios (CE)
IT15	100	Contribuyentes especiales (CE)

Fuente: Códigos SAP para retenciones (2014)

Para absorber la información de la factura se procede con el escaneo de la misma para que un *Shared Service* llamado Nestlé Business Services (NBS) reciba la imagen y proceda con el registro dentro de nuestro ERP. SAP identifica el código ingresado para proceder con el cálculo automático del monto a retener.

INDUSTRIAL DANEC S A

R.U.C 1790040968001
PARIS N 41-43 E ISLA FLOREANA LA CONCEPCION
QUITO EC

Factura No. 006-004-000485587
AUTORIZACION 1113850681 11/11/13
CONTIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 5368
SUCURSAL : UICOLIADE AGENCIA SANGOLQUI
EN : 1/2 VIA TAMBILLO SANGOLQUI
FECHA : 12/05/14
SEÑORES : 140146 INDUSTRIAL SURINDU S.A.
C.I./R.U.C. : 099136649001 INDUSTRIAL SURINDU S.A.
DIRECCION : AV. DOMINGO COMIN Y ERNESTO ALBAN
AGRA

E-mail: info@danec.com
02 2330-301
ORDEN: 14083742
- 2443730 LUGAR: GUAYAZUL
SECTOR:
REFEREN:

danec
519 2133801
TIPO DE ORDEN: 00-999
VENEDOR:
ZONA: Q75, SANGOLQUI
FORMA DE PAGO: CSD CREDITO 60 DIAS-C
VENCER : 11/07/14
NOTA: Q75, VENTAS EXTERIORES

CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	ARTICULO	BOD.	P.V.P.	PRECIO UNITARIO	DESC.	I.V.A.	PRECIO TOTAL
3763.00	KILO	OLEFINA SIOMA TIRCO MINICON RG	00101	1.3700	1.3700	0	0%	5155.31

Orden de compra # 4546384 787 -
Código Proveedor # 100439 158 -
Migo 8109053886 Posición: 10 -

Industria Surindu S.A.
14/MAY 2014

ORIGINAL/CLIENTE

ANTES DE FIRMAR CONFORME, ASEGURESE QUE EL PRODUCTO COINCIDA EN REFERENCIA, CANTIDAD Y CONTENIDO.
NO ACEPTAMOS RECLAMOS, NI REEMBOLSOS CANCELAR CON CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE DANEC S.A.

FIRMA AUTORIZADA: [Firma]
RECIBI CONFORME: [Firma]

DEBO Y PAGARE INCORPIONALMENTE A 60 DIAS EN ESTA CIUDAD DE QUITO O EN LUGAR DONDE SE CONFIERA LA CANTIDAD DE 5155.31USD A LA ORDEN DE INDUSTRIAL DANEC S.A. EN CASO DE MORA ME COMPROMETO A PAGAR EL 4 DE IMPORTE LEGAL, DESDE EL VENCIMIENTO DE LA DEUDA, ASIMO EXPRESAMENTE TODOS LOS GASTOS QUE REMANE EN CASO DE ESTE DOCUMENTO.
INCLUYENDO GASTOS JUDICIALES Y HONORARIOS PROFESIONALES Y ME SOMETO EXPRESAMENTE A LOS JUICIOS DE LO CIVIL DE LA CIUDAD DE QUITO Y AL TRAMITE RESOLUTIVO VERBAL SOMADO A REACCION DEL ACTOR.

SUMAN 5155.31
DESCUENTO 0.00
SUBTOTAL 5155.31
BASE 0 5155.31
BASE IVA 0% 0.00
IVA 0% 0.00
TOTAL FACTURA 5155.31 USD

VALIDO PARA SU EMISION HASTA 11/11/14

Fotografía N° 2: Scan Factura

Fuente: Archivo Nestlé del Ecuador S.A.

NBS tiene centro en Brasil, está conformado por alrededor de 3000 empleados y dan soporte a Centro y Sur América. El objetivo es centralizar estas operaciones para reducir costos y optimizar recursos lo que explica el concepto de Shared Service. NBS brinda apoyo en cuentas por pagar y cobrar, subprocesos de logística como la creación de nuevos proveedores en el sistema, y condensación de procesos para cierres contables. Es importante señalar que debido a la centralización de NBS para varios países se genera una amplia gama de necesidades con peculiaridades distintas para cada país, por lo que es fundamental que la información que se envía sea clara y comprensible. Esta es una de las razones por las cuales se utilizan códigos para colocar el porcentaje de retención, ya que se reduce el riesgo para cometer algún tipo de error.

Actualmente este proceso se mide con dos indicadores:

- **% de facturas registradas 2 días laborables después de su recepción.**

Target: 95%

Situación actual: El resultado actual del indicador es del 74%, se tienen problemas con la operatividad del proceso.

- **% de facturas registradas correctamente.**

Target: 98%

Situación actual: El resultado actual del indicador es del 88%, los principales errores se evidencian en la asignación de impuestos.

Con la finalidad de obtener una descripción detallada y una mejor visión del proceso se elaboró un diagrama de flujo, que se presenta en el Anexo N° 3.

2.2.2.2 Proceso de Corrección de Retenciones

El objetivo de este proceso, como lo señala su nombre, es la corrección de comprobantes de retención. Es un proceso netamente correctivo que básicamente corrige los errores que se pueden producir en la asignación de

los códigos explicados en el proceso anterior, cada semana se corrigen 40 documentos fiscales aproximadamente.

El proceso comienza con la solicitud por mail o vía telefónica del proveedor para que se corrija el valor retenido en el documento fiscal. El analista de impuestos recibe la solicitud y analiza si el reclamo del proveedor tiene los sustentos suficientes para proceder con la corrección. Una vez confirmado el error se procede con la asignación correcta de códigos de retención mediante el levantamiento de un ticket el cual dispara un workflow para corrección de registros contables que se atiende en NBS.

NBS soluciona el caso y envía un mail de cierre de ticket al usuario que lo levanta, en este caso el analista de impuestos, para notificarlo. Se verifica que los cambios sean correctos y se solicita al asistente de impuestos la emisión del nuevo comprobante de retención para posteriormente enviarlo al proveedor.

Este proceso se mide con el siguiente indicador:

- **% de retenciones corregidas en la semana.**

Target: 2%

Situación actual: El resultado actual del indicador es del 5%, la asignación de códigos de impuestos tiene complejidad y depende del conocimiento tributario del asistente de impuestos.

Con la finalidad de obtener una descripción detallada y con una mejor visión del proceso se elaboró un diagrama de flujo, el cual se presenta en el Anexo N° 4.

2.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Con el objetivo de evaluar la eficiencia de los procesos se realizó un análisis de valor agregado de cada actividad de los mismos.

2.3.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

Del diagrama de flujo del Anexo N° 2 se realizó el Análisis de Valor Agregado, según el cual se identificaron las actividades que aportan valor tanto en volumen, como costo y tiempo, y las actividades que no agregan valor. El Gráfico N° 11 presenta la distribución de aporte de las actividades.

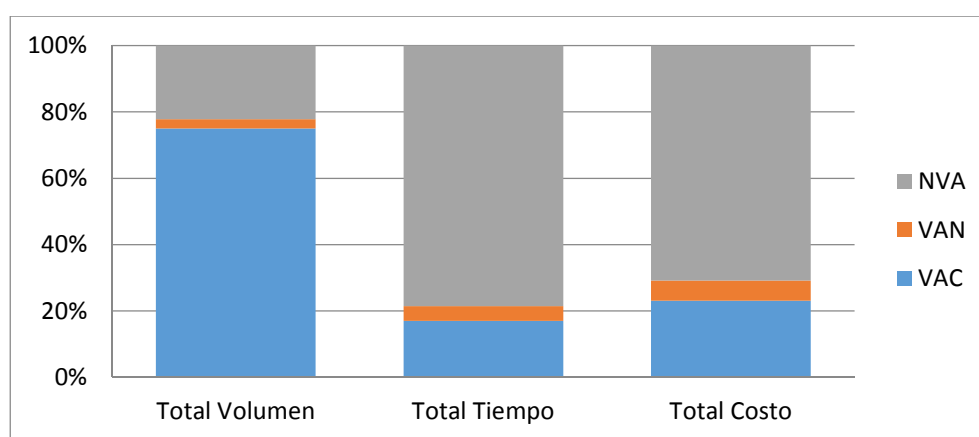


Gráfico N° 11: Resultados generales (AVA)

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención.

Para analizar de manera específica el proceso se realizará un gráfico de volumen, tiempo y costo con su aporte porcentual en actividades que agregan y no agregan valor.

El Gráfico N° 12 muestra que la proporción del volumen de las actividades que no agregan valor al proceso es del 22% las cuales corresponden a actividades de transporte y demora, específicamente el tiempo que se requiere para la impresión de los documentos físicos y el envío de los comprobantes de retención a las diferentes localidades. Se debe analizar las posibles soluciones en la mejora del proceso.

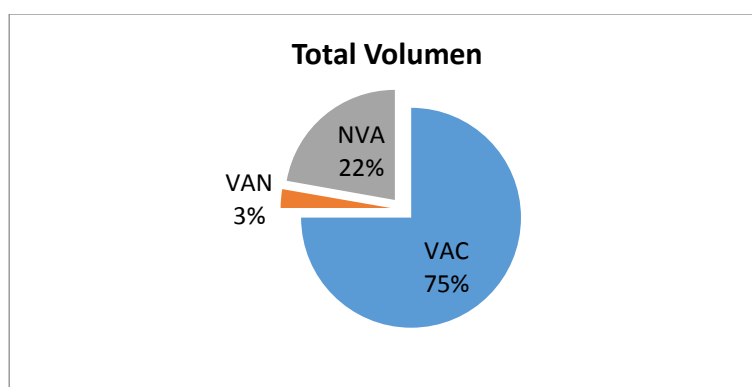


Gráfico N° 12: Total Volumen

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención.

En cuanto al tiempo, los resultados son alarmantes ya que según el Gráfico N° 13 se puede apreciar que solo el 17% son actividades que generan valor, mientras que el 79% corresponden a pasos que no agregan valor. Según el análisis este porcentaje se debe al alto nivel de complejidad de administración de documentación física y trabajo operativo que requiere la impresión y archivo de los comprobantes de retención.

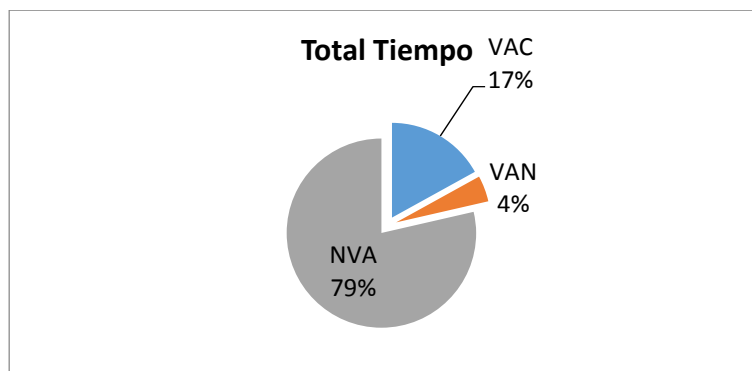


Gráfico N° 13: Total Tiempo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención.

El costo refleja una realidad parecida al análisis de tiempo con un porcentaje del 71% concentrado en actividades que no agregan valor mostrado en el Gráfico N° 14, esto se relaciona directamente con el tiempo utilizado en el envío y archivo de comprobantes. Es primordial liberar tiempo de los integrantes del área para que se concentren en otras actividades que generen valor para la organización.

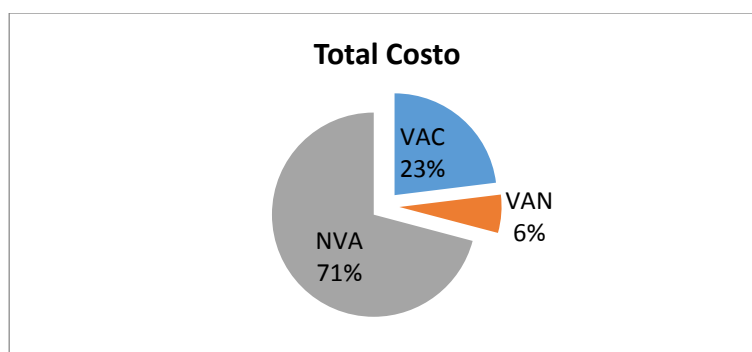


Gráfico N° 14: Total Costo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención.

2.3.2 Proceso de Recepción y Registro de Facturas

Del diagrama de flujo del Anexo N° 3 se realizó el Análisis de Valor Agregado. Según este análisis, se identificaron las actividades que aportan valor tanto en volumen, como costo y tiempo, y las actividades que no agregan valor. El Gráfico N° 15 presenta la distribución de aporte de las actividades.

Según se puede observar en el Gráfico N° 15, no existen actividades que no agregan valor tanto en volumen, como costo y tiempo.

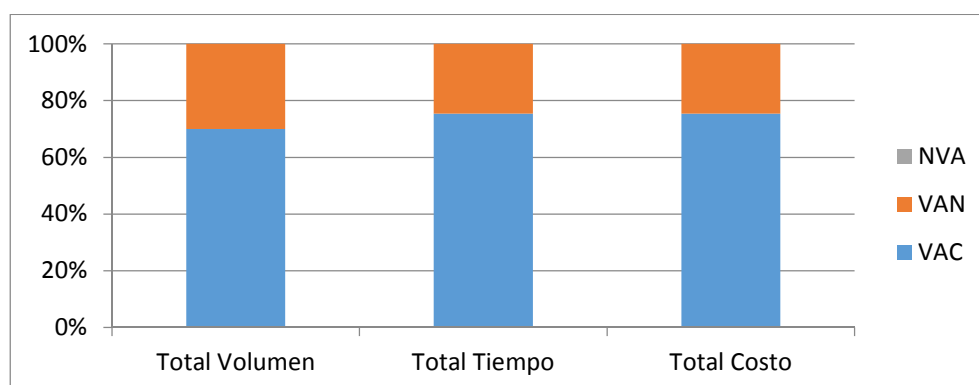


Gráfico N° 15: Resultados Generales (AVA)

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

Para analizar de manera específica el proceso se realizará un gráfico de volumen, tiempo y costo con su aporte porcentual en actividades que agregan y no agregan valor.

El Gráfico N° 16 muestra que la proporción del volumen de las actividades que agregan valor al cliente es del 70% y al negocio del 30% por lo que se debería mantener esta relación ya que las actividades que generan valor al negocio

pertenecen a pasos de control que son necesario para asegurar el cumplimiento de los aspectos de fondo y forma de la documentación fiscal.

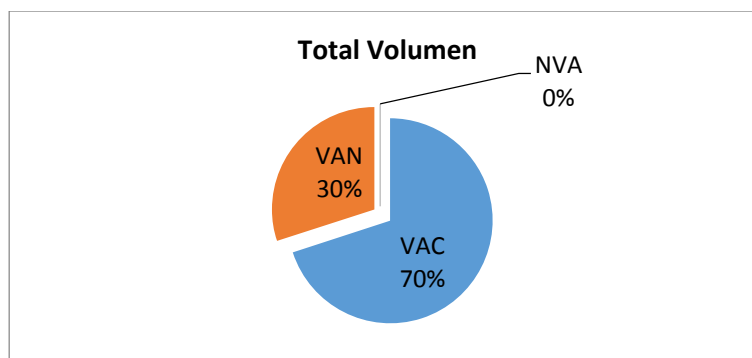


Gráfico N° 16: Total volumen

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

En cuanto al tiempo los según el Gráfico N° 17, se puede apreciar que el 75% son actividades que generan valor al cliente, mientras que el 25% al negocio. A pesar de que son buenos resultados es importante señalar que cerca del 30% del total del tiempo se encuentra en un solo paso de todo el proceso (Sellar las facturas señalando el código de retención) el cual puede ser automatizado, parametrizando SAP con la información correcta. Este punto se amplía mas adelante.

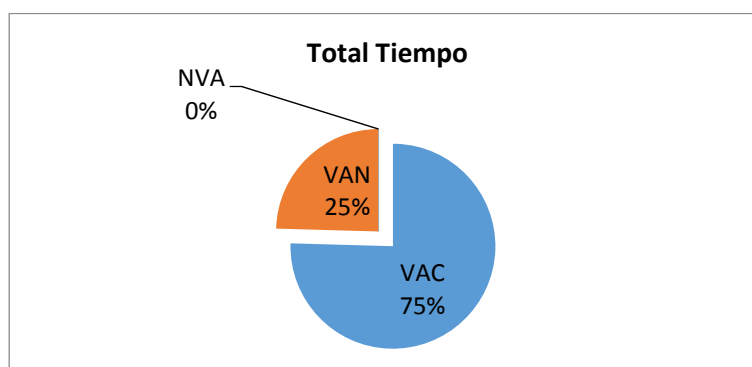


Gráfico N° 17: Total tiempo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

El costo refleja la misma realidad que el análisis de tiempo con un porcentaje del 75% concentrado en actividades que agregan valor al cliente y un 25% en el negocio mostrado en el Gráfico N° 18. El 30% del costo se encuentra concentrado en el mismo paso que el análisis de tiempo.

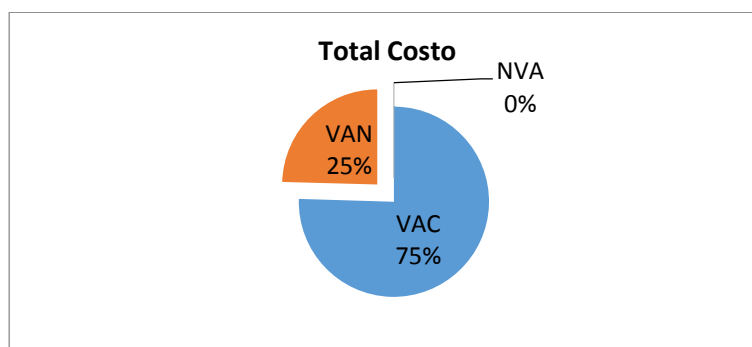


Gráfico N° 18: Total costo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

2.3.3 Proceso de Corrección de Retenciones

Del diagrama de flujo del Anexo N° 4 se realizó el Análisis de Valor Agregado. Según este análisis, se identificaron las actividades que aportan valor tanto en volumen, como costo y tiempo, y las actividades que no agregan valor. El Gráfico N° 19 presenta la distribución de aporte de las actividades.

Según se puede observar en el Gráfico N° 19, no existen actividades que no agregan valor tanto en volumen, como costo y tiempo. Sin embargo este proceso al ser correctivo genera un re trabajo, se analizará las posibles soluciones en la propuesta de mejora.

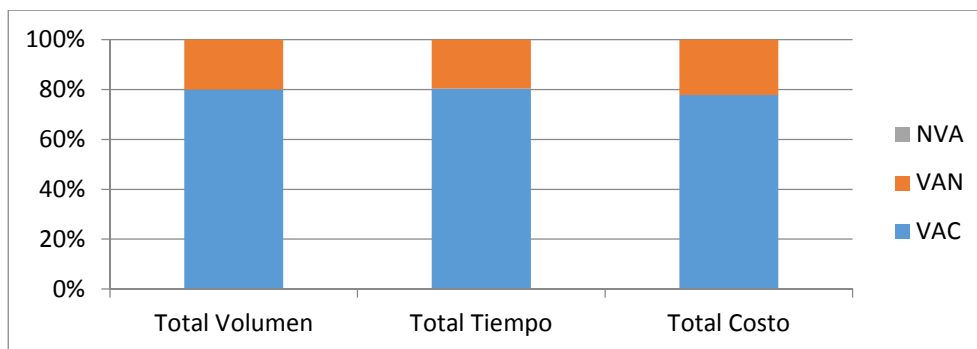


Gráfico N° 19: Resultados generales, AVA

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

Para analizar de manera específica el proceso se realizará un gráfico de volumen, tiempo y costo con su aporte porcentual en actividades que agregan y no agregan valor.

El Gráfico N° 20, muestra que la proporción del volumen de las actividades que agregan valor al cliente es del 80% y al negocio del 20%. El porcentaje más elevado se concentra en el análisis de las causas del error de la asignación de los códigos de retención.

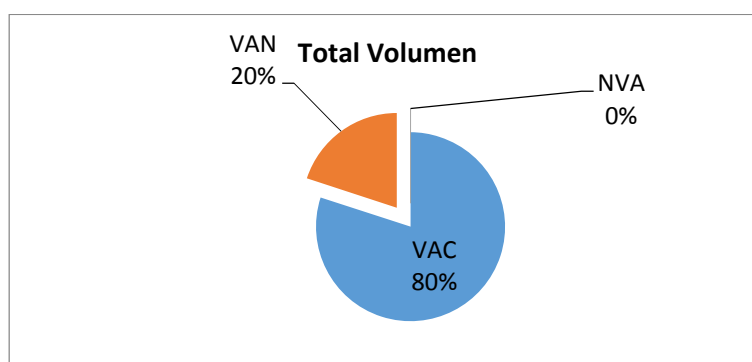


Gráfico N° 20: Total volumen

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

En relación al tiempo el Gráfico N° 21, demuestra que el 80% son actividades que generan valor al cliente, mientras que el 20% al negocio. Al igual que el análisis anterior se demuestra que el empleado está dedicando la mayor parte de su tiempo a encontrar la causa del error por lo que es tiempo dedicado en su totalidad a re trabajo.

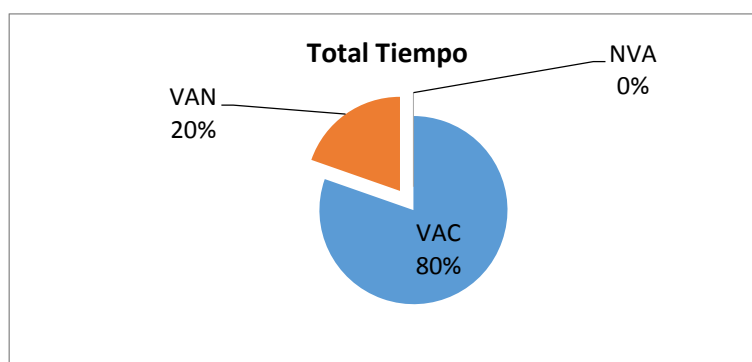


Gráfico N° 21: Total tiempo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

El costo refleja un análisis parecido al de tiempo y volumen con un porcentaje del 78% concentrado en actividades que agregan valor al cliente y un 22% en el negocio mostrado en el Gráfico N° 22.

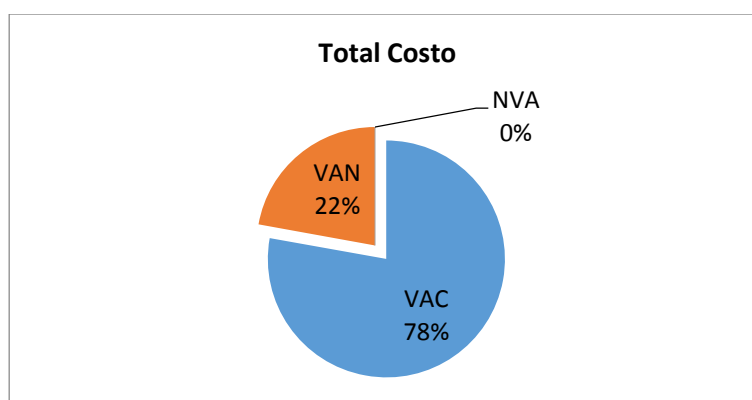


Gráfico N° 22: Total costo

Fuente: Análisis de Valor Agregado, Proceso de Recepción y Registro de Facturas

Después del análisis realizado en esta sección se consolida la información, y en el acápite 2.4 se presenta el desarrollo de las debilidades y oportunidades de los procesos.

2.4 DESARROLLO DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Una vez realizado el levantamiento del proceso y el análisis de valor agregado, se puede apreciar los principales puntos débiles que posee cada uno de los procesos. Con el fin de establecer las principales oportunidades de mejora, se elabora una tabla con las debilidades identificadas en cada proceso y las oportunidades que se pueden tomar en cada uno de los casos para mejorar el estado actual. La Tabla N° 7 representa el análisis de los procesos previamente descritos.

Tabla N° 7: Análisis de Debilidades y Oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Leyes y reglamentos cambiantes en el país para delimitar marco de referencia para la emisión de comprobantes de retención.	Definir procesos flexibles que se adapten a los continuos cambios de normativa y leyes.
La impresión de los comprobantes de retención se realiza de manera operativa.	Emitir los comprobantes de retención de manera electrónica.
El ingreso de la información en las macros de Excel genera posibles errores de impresión generando un re trabajo continuo.	Utilizar un software que envíe la información directamente de SAP a la plataforma del SRI para la emisión de comprobantes electrónicos.
Durante la impresión de los documentos fiscales se pierde tiempo del recurso humano de la organización, el cual se puede aprovechar en otras actividades.	Eliminar la impresión de documentos físicos.
La entrega de los comprobantes de retención requiere una alta operatividad. Buscar el documento en todo el archivo de la empresa requiere de por lo menos 5 minutos por documento.	Revisar la posibilidad de envío de documentos fiscales por un medio electrónico de manera directa a cada proveedor.
Enviar los documentos fiscales a diferentes localidades requiere tiempo y genera el riesgo de pérdida de documentos.	Revisar la posibilidad de envío de documentos fiscales por un medio electrónico de manera directa a cada proveedor.
No regresan todos los documentos de las diferentes localidades firmados como lo establece el SRI.	Mantener un archivo electrónico de la documentación fiscal de la organización.
Ante posibles requerimientos del SRI para retenciones, la alta complejidad de archivo que maneja la empresa no apoya el tiempo de respuesta que requiere la entidad fiscal.	Construir una plataforma de consulta que facilite los requerimientos del SRI. De esta manera se buscará los documentos específicos de manera eficiente.
La codificación que requiere el proceso de registro de facturas da lugar a posibles errores durante la interpretación del registro en NBS.	Parametrizar cada proveedor para que no se proceda con la codificación y automatizar el proceso.
Se ocupa alrededor del 30% del tiempo total en la codificación de las facturas para señalar el porcentaje de retención.	Parametrizar cada proveedor para que no se proceda con la codificación liberaría el tiempo del responsable de esta tarea y reduciría el tiempo del proceso.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
NBS al ser un <i>shared service</i> requiere de la menor complejidad posible para ejecutar el proceso de manera adecuada a la primera.	Delimitar la información que NBS interpreta en cuanto a codificación para porcentajes de retención mediante la estandarización de los proveedores en SAP.
El proceso de corrección de retenciones es producto de las ineficiencias de los procesos anteriores, convirtiendo a este en un proceso netamente correctivo y de re trabajo.	Mejorar los procesos de emisión de comprobantes y registro de facturas para eliminar este proceso.
Al no emitir el comprobante de retención de manera adecuada se descuadran las declaraciones de impuestos de la organización.	Disminuir la posibilidad de error humano de los procesos mediante la automatización de la codificación para porcentajes de retención.
La corrección de un comprobante de retención implica la anulación de un documento fiscal y por ende la justificación del mismo.	Disminuir la posibilidad de error humano de los procesos mediante la automatización de la codificación para porcentajes de retención.

Las debilidades y oportunidades sirven de base para la propuesta de mejoras propuestas para cada proceso, las cuales se abordan en el capítulo 3.

3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO

3.1 MARCO TEÓRICO

Una vez realizada la descripción de la situación actual del proceso se procederá con el análisis de mejora del proceso. El objetivo es tomar los inputs del análisis de valor agregado y de los diferentes puntos obtenidos en las debilidades y oportunidades del proceso para obtener la propuesta de mejora.

3.1.1 El mejoramiento de procesos

Para Harrington (1995), el mejoramiento de procesos es el desarrollo de un método sistemático con la finalidad de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Es decir que para el éxito del desarrollo del método, es necesario que la empresa tenga una orientación de procesos con un determinado patrón de pensamiento.

Según Chiavenato (1999), los constantes cambios originados en el ambiente empresarial que envuelve a las compañías limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a que propongan nuevas metas para adaptarse al medio de forma que no perjudique su desenvolvimiento empresarial en el medio. Todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente y se para que se complete el mejoramiento en los procesos, este

debe ser planeado ordenadamente y consecuente con la razón de ser de la institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en la organización se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta.

En el Gráfico N° 23, se describe el ciclo para el mejoramiento de procesos:

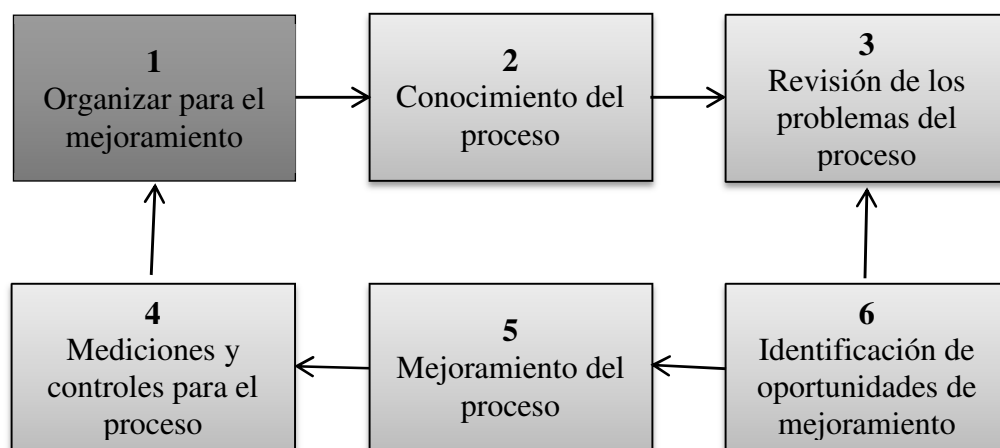


Gráfico N° 23: Mejoramiento de procesos de la empresa

Fuente: Harrington, 1995

Tener un patrón de pensamiento identificado con una organización orientada a los procesos implica un cambio cultural muy difícil y requiere un replanteo en el manejo de la organización. Hitpass (2014).

Harrington (1995), describe 10 normas que se pueden tomar como referencia para un proceso de cambio:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.

2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado.
Este marco debe ser conocido por cada individuo en la organización.
3. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
4. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso.
5. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
6. Debe suministrarse capacitación para las nuevas técnicas.
7. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
8. Deben establecerse sistemas de evaluación.
9. Debe suministrarse una retroalimentación continua.
10. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

Para la mejora es vital una orientación de procesos, alineación estratégica, y establecer sistemas de evaluación que apoyen la evolución de los planes de acción propuestos.

3.1.2 Fases del mejoramiento de procesos

El plan de trabajo para implementar la metodología enunciada consta de 5 fases:
(Harrington 1995)

1. Organización para el mejoramiento.

Comprende todas las tareas preparatorias para poner en marcha el mejoramiento de los procesos de la empresa.

2. Comprensión del proceso.

Entender las diferentes características que tiene el proceso, las mismas que son necesarias conocer para poder afrontar con éxito la tarea de mejoramiento.

3. Modernización

Es la denominación bajo la que se agrupan las herramientas esenciales para el mejoramiento de los procesos de la empresa. Identifica los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a eficacia, eficiencia y adaptabilidad.

Implica reducción de despilfarros y exceso, y atención a cada uno de los detalles que conducen a mejoras en el rendimiento y en la calidad.

4. Medidas y controles.

La implantación de un sistema de medición tiene por finalidad garantizar que el producto final será bueno. Las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se lo puede observar y controlar. La empresa debe asegurar, por una parte, que la salida de los procesos sea buena y, por otra, proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño para motivar su mejoramiento.

5. Mejoramiento continuo.

Se fundamenta en el hecho de no estar nunca conforme con la forma en que marchan las cosas. En mercados altamente competitivos, el concepto de mejora continua contribuye a que una empresa mantenga su posición competitiva y permanezca en el mercado.

Las mejores oportunidades para eliminar el desperdicio, incrementar la satisfacción del cliente y la calidad de nuestra vida laboral radican en mejorar continuamente los procesos de la empresa.

Velasco (2012), define 3 pasos para la gestión y mejora de un proceso:

1. Seguimiento y medición

En el cual se toman los datos necesarios de clientes, procesos mediante auditorías internas y de productos. Esta toma de datos debe ser de manera sistemática, periódica y continua para realizar el seguimiento.

2. Análisis de datos

Convierte datos en información estructurada y comprensible para los usuarios, se compara resultados con los objetivos fijados y se presenta la información obtenida.

3. Mejora

Con los resultados obtenidos se toma la decisión, que podría ser una acción correctiva o preventiva para desencadenar algún proceso de mejora continua.

3.1.3 Indicadores de gestión

Según Harrington (1995), las medidas y un buen sistema de recompensas estimulan al individuo y al equipo a realizar esfuerzos adicionales en beneficio de la organización, es decir, da a los empleados un sentimiento de logro.

Para Hitpass (2014), las mediciones ayudan a fijar las metas y a monitorear las tendencias. Los puntos de medida deben establecerse lo más próximo a la finalización de cada actividad, de manera que las personas que la realizan reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente. Posponer las mediciones favorece la posibilidad de que se incrementen los errores. Se debe medir la eficacia, eficiencia y adaptabilidad, tanto del proceso total como de cada una de las operaciones. Esto se realiza mediante la realización de informes con estadísticas o porcentajes de desvíos respecto de los objetivos establecidos.

Mediante los diagramas de flujo se puede identificar aquellas actividades que tienen un impacto trascendente sobre la eficacia y la eficiencia del proceso total. Una segunda opción es identificar las actividades que no satisfacen las expectativas de los clientes internos y la tercera alternativa puede ser dedicarse a medir los procesos que insumen recursos significativos. Harrington (1995)

Según Velasco (2012), un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de una empresa. Para ello el autor señala que hay que medir 3 partes fundamentales de un proceso:

- El funcionamiento, el tiempo y ciclo del proceso
- Las características del producto
- La satisfacción del cliente

Los resultados deben medirse para que todos los individuos que pertenecen a la organización, se guíen bajo un mismo objetivo, adoptando medidas correctivas para generar una mejora en todos los procesos que la empresa busca alcanzar. Generalmente, la Gerencia se encarga de medir el desempeño de la organización frente a las políticas y objetivos que plantea en un principio la compañía.

Para Velasco (2012), existen 3 tipos de indicadores que son:

- Indicadores de eficiencia.

Son los que relacionan los costos de los insumos y los productos del proceso. Ayudan a ver la productividad de los recursos en función de los objetivos planteados por la empresa.

- Indicadores de eficacia.

Se refieren al grado de cumplimiento de los objetivos que busca la empresa en su plan estratégico.

- Indicadores de efectividad.

Son los que generan impacto en las relaciones internas de una organización, midiendo la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.2 ENFOQUE DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Con el objetivo de explicar la metodología a seguir en la presente investigación para la el mejoramiento de los procesos se describirá los pasos que se realizará en esta investigación:

1. Descripción de los procesos mejorados tomando las debilidades y oportunidades descritas previamente para determinar alcance y límite de los mismos.

2. Diagramación de bloque del proceso principal y secundario con sus mejoras para obtener una mejor visión de cada uno.
3. Análisis de valor agregado de los procesos mejorados para realizar un comparativo del antes y después.
4. Juntando la información de los pasos anteriores se establecerá los planes de mejora de los procesos e indicadores de gestión.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Tomando la información del análisis de valor agregado y de las debilidades y oportunidades de cada proceso, se describirá las mejoras de cada proceso así como también la diagramación de bloque de cada uno de los procesos mejorados.

3.3.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

Se puede observar que el principal delimitante de este proceso es la impresión y administración de los documentos fiscales. Por lo tanto tomando en cuenta la Resolución del SRI 790 (2014), la cual expresa que el Servicio de Rentas Internas, a través de Resolución General, podrá autorizar la emisión electrónica de los documentos referidos en dicho reglamento guardando conformidad con las disposiciones pertinentes de la Ley de Comercio Electrónico y su reglamento.

Los documentos emitidos electrónicamente deberán contener y cumplir, en esa modalidad, con todos los requisitos que se establecen en dicho reglamento para

aquellos documentos que se emitan de forma física, en lo que corresponda, constará con la firma electrónica de quien los emita y tendrán su mismo valor y efectos jurídicos se establecen las siguientes mejoras:

- Implementar un software para la emisión de comprobantes de retención electrónicos de la compañía.
- Habilitar dentro del software una plataforma que facilite la administración de los documentos fiscales, es decir, facilidad de búsqueda, capacidad de filtros especiales, entre otros.
- Enviar de manera electrónica los comprobantes de retención a los correos de cada proveedor.
- Crear una base de datos de los comprobantes electrónicos emitidos a través del software que tenga la capacidad de mantener información de 5 años atrás para posibles requerimientos fiscales.

La Tabla N° 8 y el Anexo N° 6 de una visión de las actividades dentro del proceso que se eliminarían una vez implementada la propuesta de mejora.

Tabla N° 8: Actividades automatizadas con la propuesta de mejora

	No	ACTIVIDADES	T (min)	Costo (USD)	Responsable
	1	Crear carpeta del mes	0.16	0,02	Analista Impuestos
	2	Crear carpeta con fecha de emisión de comprobantes	0.16	0,02	Analista Impuestos
	3	Exportar data de SAP	9.16	1,15	Analista Impuestos
	4	Depuración de información comprobantes de retención	83.28	10,41	Analista Impuestos
AUTOMATIZADO	5	Imprimir los comprobantes originales y copia	2	0,15	Asistente Impuestos
	6	Esperar impresión	40		
	7	Imprimir los comprobantes tercera copia	2	0,15	Asistente Impuestos
	8	Esperar impresión	15		
	9	Archivar comprobantes tercera copia	10	0,73	Asistente Impuestos
	10	Enviar comprobantes de localidades foráneas	25	1,82	Asistente Impuestos
	11	Entregar comprobantes originales	180	13,13	Asistente Impuestos
	12	Archivar comprobantes tercera copia	15	1,09	Asistente Impuestos
	13	Receptar comprobantes tercera copia de localidades foráneas	10	0,73	Asistente Impuestos
	14	Archivar comprobantes tercera copia de localidades foráneas	60	4,38	Asistente Impuestos

Fuente: Análisis de Valor Agregado Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

De manera general se puede observar, que con la introducción de la tecnología se esperarías reducir cerca de 10 actividades de las 14 establecidas en el proceso actual, lo que implica el 79% menos de tiempo y el 65% menos de costo para el proceso.

3.3.2 Procesos secundarios

3.3.2.1 Recepción y Registro de Facturas

Como proceso que representa el insumo principal de la emisión de comprobantes de retención es fundamental realizar las mejoras respectivas que aporten a la calidad para la data de los documentos fiscales. Del análisis realizado para este proceso se pudo observar que el principal flanco que debilita la funcionalidad del proceso es la codificación de los porcentajes de retención. Según esta perspectiva se propone la siguiente mejora:

- Parametrizar en SAP a los proveedores de la empresa para que la información fiscal se absorba automáticamente. De esta manera se elimina el paso en el cual el Asistente de Impuestos coloca los códigos y se abre la posibilidad de error humano.
- Implementar en el workflow de creación de proveedores existente un paso adicional que direcciona al Analista de Impuestos para la colocación de porcentajes de retención respectivos para cada proveedor nuevo.

La diagramación de bloque del proceso actual y sugerido, así como el análisis de valor agregado del proceso se encuentra en el Anexo N° 7.

3.3.2.2 Corrección de Retenciones

Gracias a las mejoras sugeridas en el Proceso de Recepción y Registro de Facturas el proceso de Corrección de retenciones se eliminaría, ya que los errores humanos de codificación del asistente de impuestos ya no existirían por lo que se mantendría el proceso solo como plan de casos excepcionales. El diagrama de bloque y el análisis de valor agregado se encuentran en el Anexo N° 8.

3.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Para observar el impacto de las mejoras propuestas en los procesos se realizará un análisis de valor agregado para comparar la situación actual y sugerida.

3.4.1 Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

La comparación entre la situación actual y la propuesta se visualiza a través del Gráfico N° 24, que demuestra el impacto de las mejoras sobre el tiempo, costo y volumen de las actividades en el proceso.

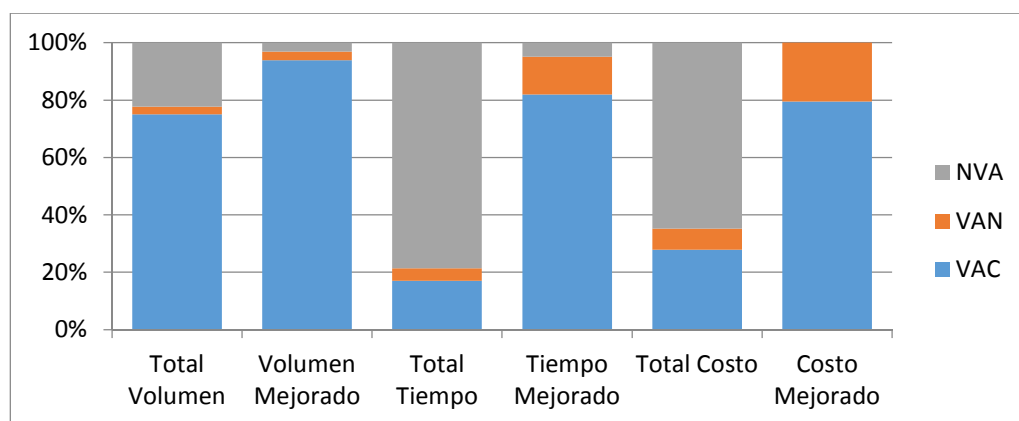


Gráfico N° 24: Análisis comparativo valor agregado Emisión de Comprobantes de Retención

Fuente: Análisis de valor agregado Emisión de Comprobantes de Retención.

El Gráfico N° 24, demuestra que las mejoras sugeridas reducen de manera significativa el número de actividades que no generan valor en el proceso. Se puede observar que las actividades que no generan valor se reducen en un 19% en volumen, 74% en tiempo, y de 65% a 0% en costo. La implementación del software elimina las actividades de demora y reduce las actividades de transporte a casi no necesitar ninguna de ellas. El tiempo que toma el proceso se reduce de 452 minutos a 153 minutos, es decir un 66% menos de tiempo. Los costos van de la mano con una reducción del 64%.

3.4.2 Proceso de Recepción y Registro de Facturas

La comparación entre la situación actual y la propuesta se visualiza a través del Gráfico N° 25, que demuestra el impacto de las mejoras sobre el tiempo, costo y volumen de las actividades en el proceso.

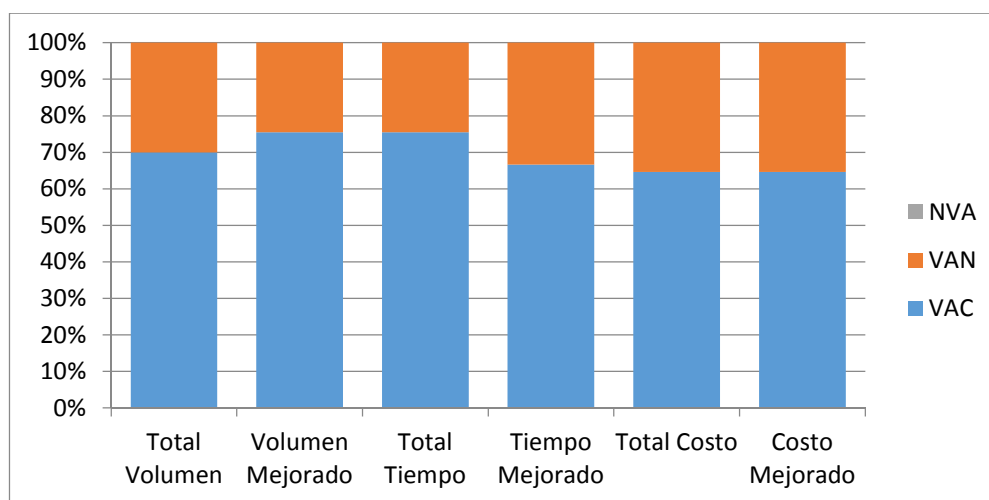


Gráfico N° 25: Análisis comparativo valor agregado Recepción y Registro de Facturas

Fuente: Análisis de valor agregado Emisión de Comprobantes de Retención.

Para este proceso no se observan cambios significativos referentes a actividades.

En volumen se percibe un aumento del 3% en actividades que generan valor a la empresa debido al incremento de actividades de control como la parametrización de proveedores. Sin embargo, los beneficios más palpables de las mejoras propuestas son la reducción de tiempo del proceso con un 30%, y la eliminación del proceso de Corrección de retenciones debido a la implementación de la codificación de los proveedores dentro de SAP para porcentajes de retención.

4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA

Para finalizar con el plan de mejora se establecerán los diferentes planes de acción para implementar las mejoras sugeridas. Se resumen los planes de mejoramiento y se calculan los tiempos y costos de cada proyecto especificando los productos a entregar.

Mejora 1: Implementar un software para la emisión de comprobantes de retención electrónicos.

Indicador: 60% de reducción de tiempo en la emisión de comprobantes.

Tabla N° 9: Plan implementación software

No.	Actividad	Tiempo (Días)	Responsable	Recursos (USD)
1	Realizar un proceso de bidding para seleccionar el mejor proveedor.	5	Comprador Estratégico	200,00
2	Recibir proformas de los diferentes proveedores.	5	Comprador Estratégico	200,00
3	Calificar y seleccionar el mejor proveedor.	1	Comprador Estratégico	100,00
4	Planificar las etapas de implementación del software con el proveedor.	2	Equipo de Proyectos	0,00
5	Instalación del software en la empresa.	60	Proveedor	50.000,00
6	Realizar pruebas en pre productivo para corregir errores.	30	Proveedor	0,00
7	Corregir errores de pruebas en pre productivo.	5	Proveedor	0,00
8	Capacitar al personal en el uso del software.	2	Equipo de Proyectos	200,00
9	Correr el software en productivo.	10	Proveedor	0,00
10	Análisis de respuesta y beneficios del software.	30	Equipo de Proyectos	0,00
Total		150		50.700,00

La Tabla N° 9, muestra las actividades y recursos necesarios para la implementación del software. Se puede observar que la inversión es significativa para la organización.

Mejora 2: Parametrización de los códigos de retención en SAP para los proveedores.

Indicador: 100% Proveedores actualizados en data master.

Tabla N° 10: Plan parametrización proveedores

No.	Actividad	Tiempo (Días)	Responsable	Recursos (USD)
1	Descargar el listado completo de los proveedores que brindan bienes o servicios a la empresa de SAP.	0.5	Analista de Compras	0,00
2	Segregar el 80/20 de los proveedores con mayor facturación en monto y número de facturas.	0.5	Analista de Compras	0,00
3	Analizar los códigos de impuestos que debería tener cada proveedor.	30	Analista de Impuestos	0,00
4	Colocar los códigos de retención a este grupo de proveedores en la vista de impuestos de SAP.	3	Soporte SAP	200,00
5	Realizar pruebas para corregir errores.	5	Analista de Impuestos	0,00
6	Corregir errores de pruebas en pre productivo.	3	Soporte SAP	0,00
7	Actualizar los proveedores restantes dentro de la vista de impuestos de SAP.	60	Soporte SAP	0,00
Total		102		200,00

La Tabla N° 10, muestra las actividades y recursos necesarios para la parametrización de los proveedores con la codificación de porcentaje de retención respectiva. La inversión de esta mejora es de 200 USD y el impacto es significativo, ya que elimina la posibilidad de errores humanos.

Mejora 3: Configuración del workflow de creación de proveedores para colocar los códigos de retención en la vista de impuestos.

Indicador: 100% Proveedores creados con la data de impuestos actualizada correcta.

Tabla N° 11: Plan modificación workflow proveedores

No.	Actividad	Tiempo (Días)	Responsable	Recursos (USD)
1	Levantar la solicitud al equipo de sistemas para modificar el workflow.	1	Gerente de Impuestos	0,00
2	Recibir y analizar el impacto de la modificación.	2	Soporte SAP	0,00
3	Realizar la modificación en el workflow de creación de proveedores.	2	Soporte SAP	1.000,00
4	Realizar pruebas para corregir errores.	3	Soporte SAP	0,00
5	Corregir errores de pruebas en pre productivo.	2	Soporte SAP	0,00
6	Capacitar al analista de impuestos para realizar los cambios en la vista de SAP.	1	Soporte SAP	100,00
7	Notificar la modificación al departamento de compras.	1	Soporte SAP	0,00
Total		12		1.100,00

La Tabla N° 11, muestra las actividades y recursos necesarios para la modificación del workflow de creación de proveedores. La inversión de esta mejora es de 1.100 USD, esta mejora se propone para que el círculo quede cerrado y cuando se necesite de nuevos proveedores se parametrize la codificación de impuestos, de esta manera no se hace necesario hacer depuraciones continuas de data.

Estos planes de acción llevarían en su conjunto alrededor de 8 meses 24 días y un presupuesto de 52.000 USD. Es importante mencionar, que se puede llevar los tres proyectos en paralelo ya que no se requiere que se termine uno para comenzar otro. Es decir que a la organización le tomaría 5 meses la implementación total de los proyectos, ya que es el tiempo de duración más alto entre los tres.

4.2 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para analizar la viabilidad de los planes de mejora, se realiza un análisis de costo beneficio. La Tabla N° 12, muestra el resumen del costo total de los planes de mejora y la Tabla N° 13, describe los rubros que la empresa se ahorraría cada año con la implementación de las mejoras.

Tabla N° 12: Costo Total planes de mejora

Mejora	Costo (USD)
Plan implementation software.	50.700,00
Plan parametrización de proveedores.	200,00
Plan modificación workflow.	1.100,00
Total	52.000,00

Tabla N° 13: Ahorro anual planes de mejora

Rubro	Valor unitario (USD)	Volumen		Ahorro (USD)
Servicios mensajería	41,67	12	Mensual	500,00
Impresoras HP	10.000,00	1	Único	10.000,00
Pre impresos	3,46	52	Semanal	180,00
Archivo File	145,83	12	Mensual	1.750,00
Glosa 2013	50.000,00	1	Único	50.000,00
Total				62.430,00

Como se puede observar la inversión de los planes de mejora se recupera el primer año de implementación y se obtiene un beneficio calculado por 10.430 USD adicionales.

Los rubros que se ahorrarían forman parte de la operatividad del proceso de Emisión de Comprobantes de Retención. Se utiliza dos Impresoras HP por un valor de 5.000 USD cada una, para la impresión de los comprobantes de retención, las cuales pueden

ser reubicadas para optimizar su uso o si la empresa lo decide proceder con su venta. Adicional, se gasta alrededor de 15,00 USD mensuales para la adquisición del pre impreso utilizado en los comprobantes.

Como el plan de mejora sugiere la emisión electrónica de los mismos este gasto ya no sería necesario. Los comprobantes de retención también necesitan de los servicios de mensajería para el envío de los documentos fiscales a diferentes localidades y del servicio de nuestro proveedor de archivo “File” para mantener los documentos en custodia de al menos 5 años por regulaciones tributarias, lo que representa alrededor de 500,00 USD y 1.750,00 USD anuales respectivamente. Para finalizar el Ahorro más importante corresponde a la prevención de glosas y multas por parte del SRI; el año 2013 la entidad levantó a la organización una multa por alrededor de 750.000 USD, de los cuales 50.000 USD pertenecían a regulaciones de fondo y forma de comprobantes de retención o pérdida de los mismos, por lo que no se podía justificar ciertos valores.

Adicional a los ahorros económicos detallados previamente, gracias a la mejora propuesta en el proceso de Recepción y Registro de Facturas, se logra eliminar el proceso de Corrección de Retenciones el cual representaba un re trabajo para la organización y libera el tiempo del personal de impuestos en alrededor de 3 horas diarias, ya que la corrección de un documento toma en promedio 25 minutos, y como se lo explicó en la descripción del proceso, se corrigen cerca de 40 retenciones semanales lo que representa 16 horas semanales.

A continuación, se detallan más beneficios de los planes de mejora:

- Administración precisa de los documentos fiscales mediante el portal del software para búsqueda de comprobantes de retención.
- Envío directo a los proveedores de sus documentos fiscales lo que reduce las quejas por extravío de los mismos.
- Notificación en tiempo real a los proveedores de la emisión de sus comprobantes de retención, lo que libera tiempo al personal de PURF para realizar diferentes actividades.

Con este análisis se puede verificar que las mejoras propuestas en la investigación permitirían procesos más eficientes y eficaces, que apoyen a la funcionalidad del área de impuestos, y por ende de la organización.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Régimen y Soberanía Alimentaria, LORSA, garantizan y promueven la soberanía alimentaria de la población; para lo cual el Estado refuerza la participación en la cadena de producción y calidad de alimentos, a través de varios ministerios.
- El sector de alimentos es uno de los más importantes de la economía del país, convirtiéndose en una fuente generadora de empleo.
- El crecimiento promedio de la empresa los últimos 3 años es del 6%, porcentaje atractivo para que la matriz ubicada en Suiza siga invirtiendo en la organización.
- Nestlé Ecuador tiene un portafolio de productos muy amplio con diferentes formatos y presentaciones lo que le permite competir en varias líneas de negocio. Esto permite a la organización mantener estrategias de mercado diferenciadas que apoyen a que los ingresos de la compañía no estén centralizados en un solo producto.
- El portafolio de Nestlé Ecuador tiene un 80% de producción nacional, por lo que aporta en gran medida a la matriz productiva del país y genera cerca de 1000 plazas de empleo.

- El sistema de etiquetado semáforo, no informa los aspectos principales del producto como el contenido nutricional; la prohibición de uso de imágenes que no corresponden a las características del alimento, afecta la identidad del producto; el tamaño de la etiqueta, cambia la presentación del producto y reduce el espacio para su nombre, determinándose un potencial problema para la marca.
- La gestión por procesos optimiza y racionaliza el uso de los recursos, además de generar una visión amplia a la organización y su cadena de valor para mantener una cultura de mejora continua.
- El proceso de Emisión de Comprobantes de Retención para los proveedores de la empresa requiere de un alto nivel de operatividad debido a la complejidad que la administración y emisión de los mismos implica.
- La codificación de porcentajes de retención en las facturas de proveedores es un proceso con códigos complejos que se puede automatizar con una adecuada parametrización dentro de SAP y que reduciría cerca del 30% de tiempo al proceso.
- Se genera 16 horas aproximadamente de re trabajo semanal por los errores cometidos en la codificación de porcentajes de retención en el proceso de Recepción y Registro de Facturas.
- El 22% de las actividades en el proceso de Emisión de Comprobantes de Retención no agregan valor ya que son demoras o transporte debido a la espera

de la impresión y envío de los documentos fiscales físicos a las diferentes localidades.

5.2 RECOMENDACIONES

- Que las entidades gubernamentales, realicen controles permanentes al sector informal de alimentos, a fin de exigir que se aplique el sistema de etiquetado de semáforo, para garantizar que los productos cumplan con las condiciones necesarias.
- Invertir en nuevas técnicas de producción para innovar continuamente el portafolio de la organización.
- Definir procesos flexibles que se adapten al entorno, para responder de manera adecuada a las necesidades de la industria
- En base a los requerimientos identificados, adquirir un software para la emisión de comprobantes electrónicos el cual eliminará la necesidad de administrar documentos físicos y reducirá el tiempo del proceso a nivel general.
- Incluir dentro del sistema de emisión de comprobantes electrónicos una plataforma de búsqueda y consulta que facilite responder las diferentes necesidades del proceso como requerimientos fiscales o consultas de proveedores.

- Solicitar dentro del software un sistema de notificación y envío automático de comprobantes de retención emitidos para los proveedores.
- Parametrizar dentro de SAP la codificación de porcentajes de retención para su automatización.
- Realizar corridas del software en un ambiente de pruebas para revisar los posibles errores a corregir y no intervenir en el funcionamiento normal de los diferentes procesos.
- Contratar un proveedor con experiencia en SAP para agilizar el proceso de implementación e instalación del software.
- Definir un presupuesto claro antes de comenzar el proyecto para no incurrir en gastos extras que signifiquen la no implementación al 100% del software.
- Reasignar el tiempo liberado de los empleados una vez implementadas las mejoras en procesos que agreguen valor a la organización.

REFERENCIAS

1. Amador, A., Suárez, N., & Torres, Y. (2009). *Aspectos importantes a la hora de definir posibles escenarios para proyectos BPM*. Cuba: Ciencias Informáticas 3.
2. Banco Mundial. (s.f.). *Datos*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>
3. Castro, C. (2008). *Valoración jurídico-política de la Constitución del 2008. Ediciones Desafíos Constitucionales: La Constitución de 2008 en Perspectiva*. Quito: Ministerio de Justicia.
4. Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos: Guía Práctica para Mejorar Procesos y Lograr Resultados Medibles*. Ediciones Granica S.A.
5. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
6. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2013). *El desarrollo económico del Ecuador* (2da. ed.). Publicación de las Naciones Unidas.
7. Constitución de la República del Ecuador. (2008).
8. Ecuadorinmediato. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorinmediato.com/>
9. Ekos Negocios. (2013). *Análisis de ranking empresarial de ekosnegocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/>
10. Goldratt, E. M. (2006). *La meta: un proceso de mejora continua*. Ediciones Díaz Santos.
11. Hamer, & Champy. (1993). *Reengineering the Corporation*.
12. Harrington, H. J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
13. Hitpass, B. (2014). *BPM - Business Process Management*. Editorial BPM Center.
14. Iborra, M., Dasí, A., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Edición Thomson.
15. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
16. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Marzo de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

17. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2008).
18. Ley Orgánica de Régimen y Soberanía Alimentaria - LORSA. (05 de Mayo de 2009). Registro Oficial Suplemento 583.
19. Ley Orgánica de Salud. (Diciembre de 2006). Registro Oficial Suplemento 423.
20. Ministerio de Industrias y Productividad. (27 de Septiembre de 2012). País Productivo, la revista del Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/pais-productivo-la-revista-del-ministerio-de-industrias-y-productividad/>
21. Nestlé Ecuador. (2012). Manual Corporativo.
22. Nestlé Ecuador. (2014). Intranet.
23. Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. (15 de Noviembre de 2013).
24. Riverola, J. (1997). *El diseño de Procesos y la Reducción de Tiempos*. Barcelona: Folio.
25. Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. México: Alfaomega Grupo Editor.

ANEXOS

Anexo N° 1: Estados Financieros NESTLÉ - Año 2014

Nestlé Ecuador S. A.
(Una subsidiaria de Nestlé S. A.)
(Quito - Ecuador)

Estado Consolidado de Situación Financiera

31 de diciembre de 2014, con cifras comparativas al 31 de diciembre de 2013

(En dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

Activos	Nota	2014	2013	Pasivos y Patrimonio, Neto	Nota	2014	2013
Activos corrientes:				Pasivos corrientes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	US\$	22.806.960	13.089.821	Préstamos y obligaciones financieras:	US\$		
Otras inversiones	7	9.018.621	9.232.792	Papel comercial		48.892.497	-
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	8	83.041.954	103.987.183	Préstamos bancarios		14.497.708	56.227.359
Inventario	9	38.126.803	29.164.070	Obligaciones en circulación		10.058.614	8.584.421
Costos pagados por anticipado	10	150.563	450.834	Total préstamos y obligaciones financieras	13	73.448.819	64.821.780
Otros activos		188.465	300.751	Cuentas por pagar comerciales	14	39.350.790	47.573.964
Total activos corrientes		<u>153.439.366</u>	<u>156.215.451</u>	Impuesto a la renta por pagar	15	3.586.932	2.520.862
Activos no corrientes:				Otras cuentas por pagar	16	21.409.287	12.778.466
Cuentas por cobrar	8	1.638.014	2.169.194	Beneficios de empleados	17	8.167.528	5.844.148
Propiedad, planta y equipo	11	47.786.018	47.310.250	Total pasivos corrientes		<u>145.963.356</u>	<u>133.539.220</u>
Intangibles	12	1.108.403	691.627	Pasivos no corrientes:			
Impuesto diferido	15	487.798	450.510	Préstamos y obligaciones financieras:			
Total activos no corrientes		<u>51.018.231</u>	<u>50.611.581</u>	Préstamos bancarios		-	8.463.571
Total activos		<u>US\$ 204.457.597</u>	<u>206.827.032</u>	Obligaciones en circulación		15.692.743	25.751.377
				Total préstamos y obligaciones financieras	13	15.692.743	34.214.948
				Beneficios de empleados	17	11.194.396	11.903.656
				Total pasivos no corrientes		<u>26.887.139</u>	<u>46.118.814</u>
				Total pasivos		<u>172.850.495</u>	<u>179.658.034</u>
				Patrimonio, neto:	18		
				Capital social		1.776.760	1.776.760
				Reserva legal		916.434	916.434
				Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF		4.786.308	7.347.029
				Otros resultados integrales		(370.814)	(596.787)
				Utilidades disponibles		24.498.414	17.725.562
				Total patrimonio, neto		<u>31.607.102</u>	<u>27.168.998</u>
				Total pasivos y patrimonio, neto		<u>US\$ 204.457.597</u>	<u>206.827.032</u>

Meryelis Chacón
Representante Legal

David Sola
Gerente de Contabilidad y Tesorería

Las notas que se acompañan son parte integral de estos estados financieros consolidados.

Nestlé Ecuador S. A.
(Una subsidiaria de Nestlé S. A.)

Estado Consolidado de Resultados y Otros Resultados Integrales


Año terminado el 31 de diciembre de 2014, con cifras comparativas de 2013

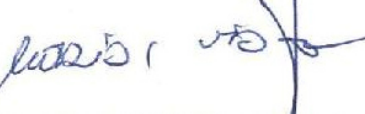
(En dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

	Nota	2014	2013
Ingresos ordinarios	19 US\$	513.665.880	460.215.555
Costo de ventas	20	(362.427.792)	(318.557.233)
Ganancia bruta		151.238.088	141.658.322
Gastos de ventas	20	(55.615.224)	(52.266.172)
Gastos de distribución	20	(22.662.739)	(21.732.242)
Gastos de administración	20	(31.367.583)	(29.797.023)
Gastos de operación	20	(4.484.387)	(6.940.074)
Otros egresos	11	(1.043.876)	-
Otros ingresos		58.464	389.994
Resultados de actividades de operación		36.122.743	31.312.805
Costos financieros	23	(7.790.874)	(10.456.686)
Ingresos financieros	23	2.797.391	2.490.406
Costo financiero, neto		(4.993.483)	(7.966.280)
Ganancia antes de impuesto a la renta		31.129.260	23.346.525
Gasto por impuesto a la renta	15	9.192.006	5.620.963
Ganancia del período		21.937.254	17.725.562
Otros resultados integrales:			
Partida que no se reclasificará posteriormente al resultado del período - ganancias (pérdidas) actuariales por planes de beneficios definidos, neto de impuesto a la renta			
	15, 18	308.668	(596.787)
Partida que se reclasifica o puede reclasificarse al resultado del período - cobertura de flujos de efectivo, porción efectiva de cambios en el valor razonable, neto de impuesto a la renta			
		(82.695)	-
Otros resultados integrales, neto de impuesto a la renta		225.973	(596.787)
Total resultado integral del período	US\$	22.163.227	17.128.775
Ganancia básica por acción	18 US\$	12,35	9,98

Nota:

De acuerdo con las leyes laborales, la Compañía debe distribuir entre sus trabajadores el 15% de la utilidad antes de impuesto a la renta. La Compañía ha estimado el gasto de participación de los trabajadores en las utilidades en US\$ 5.611.592 (US\$ 4.119.975 en el 2013). El gasto es reconocido en las siguientes partidas del estado de resultados y otros resultados integrales: costo de ventas, gastos de ventas, gastos de distribución y gastos de administración.

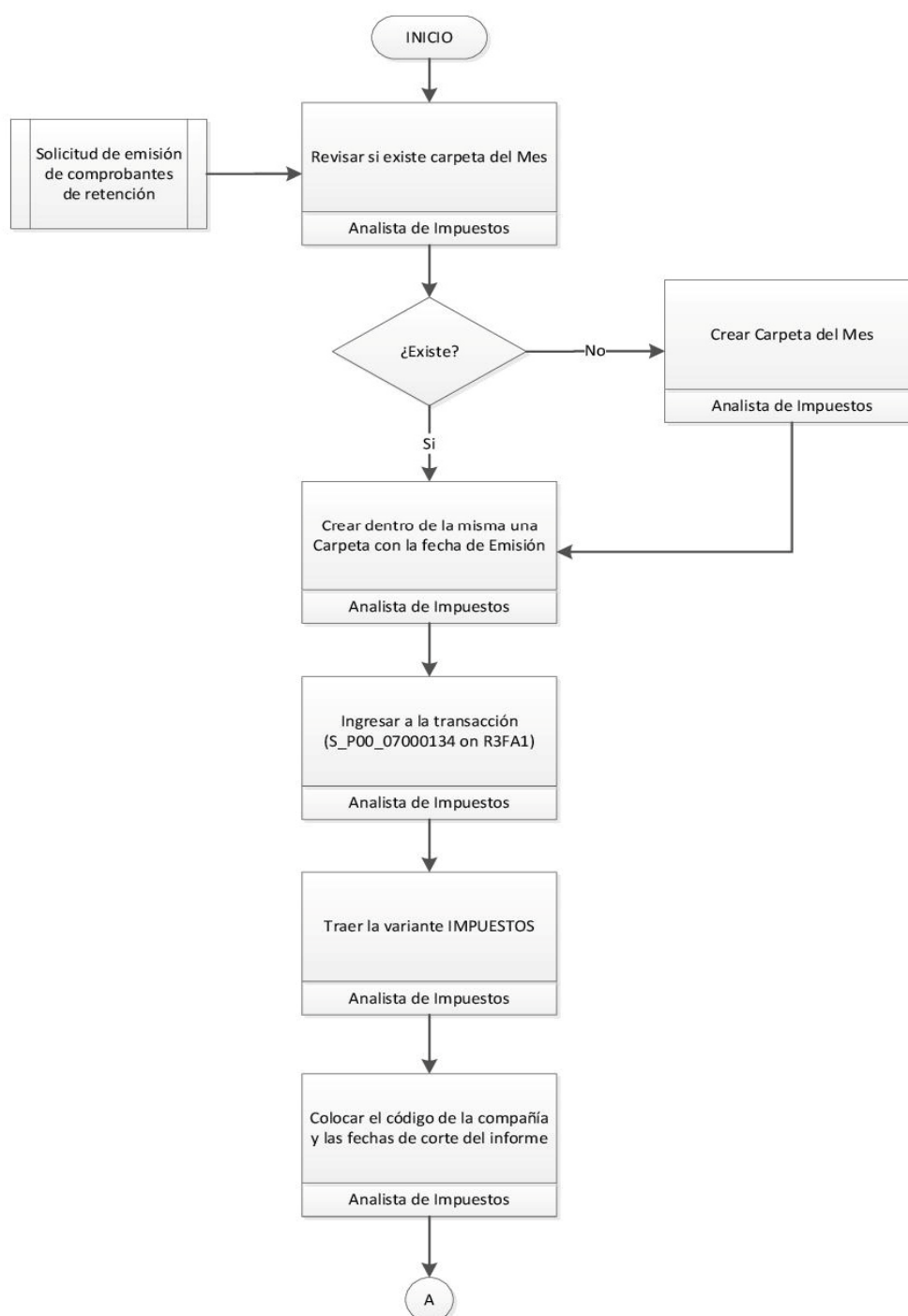

Maryelis Chacón
Representante Legal


David Sola
Gerente de Contabilidad y Tesorería

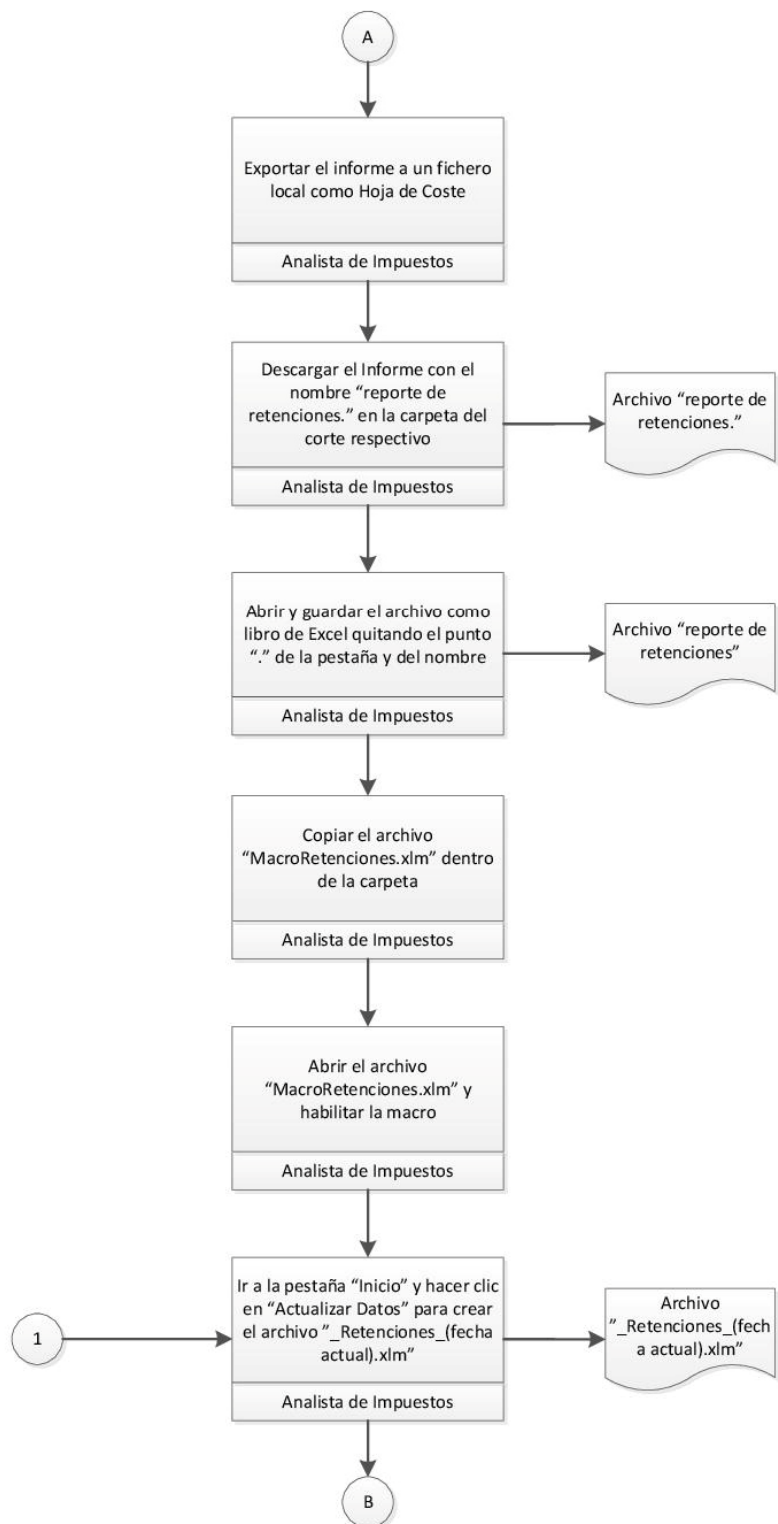
Las notas que se acompañan son parte integral de estos estados financieros consolidados.

Anexo N° 2: Diagrama de flujo del Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención

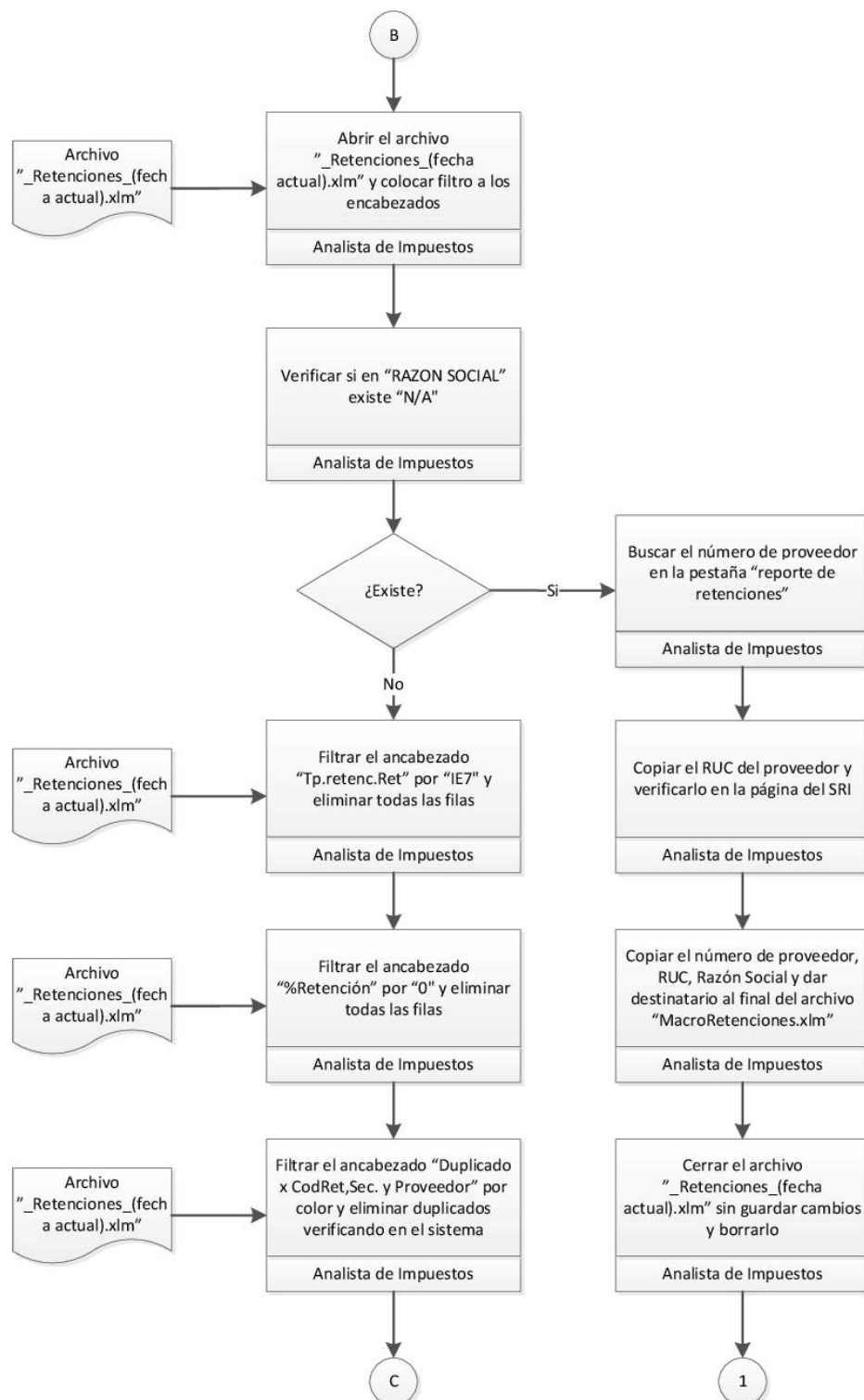
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso:	Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01			Pág. 1 de 6



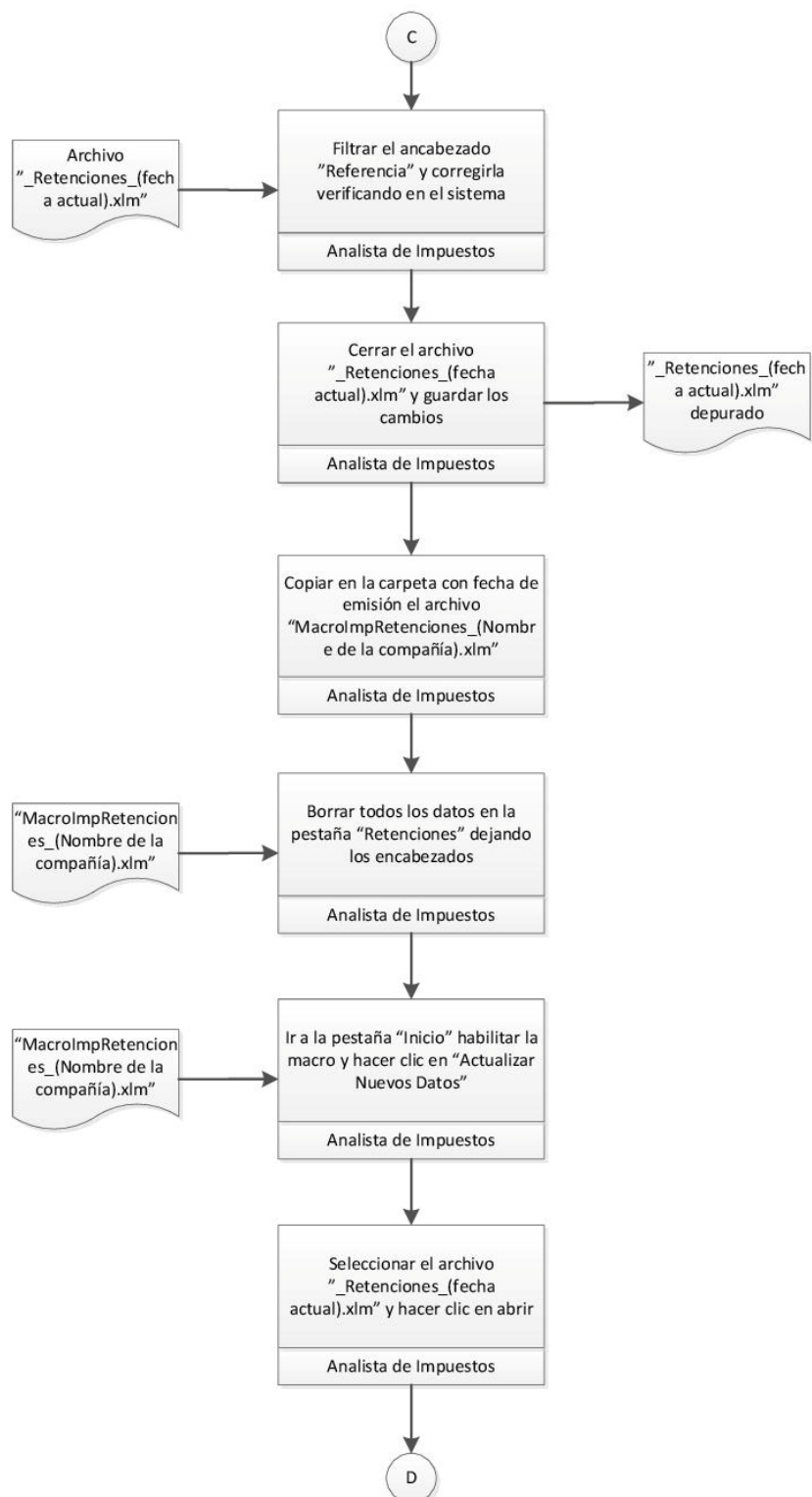
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	-	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 2 de 6	



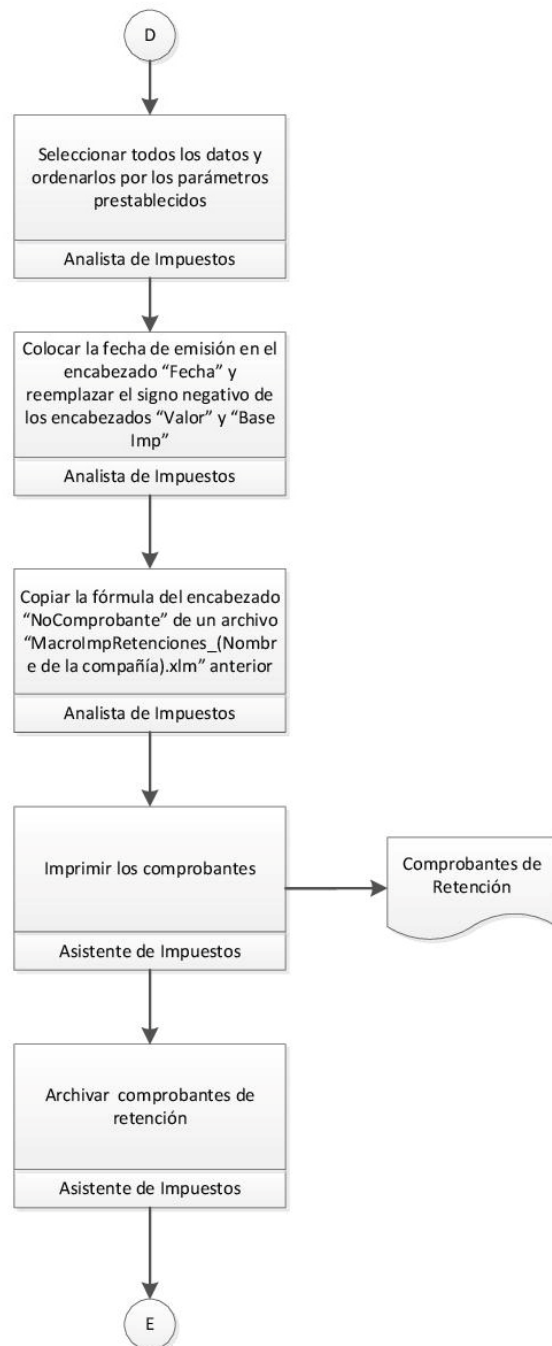
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	-	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
		Edición: 01	Pág. 3 de 6



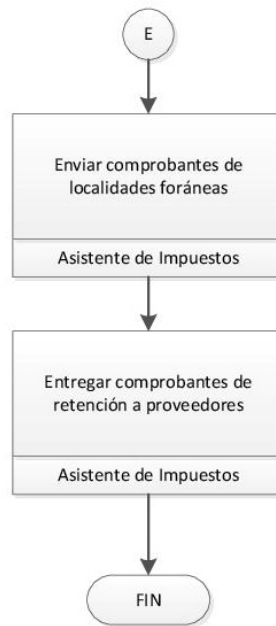
 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO	Proceso:	
-	Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 4 de 6



 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	-	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01			Pág. 5 de 6

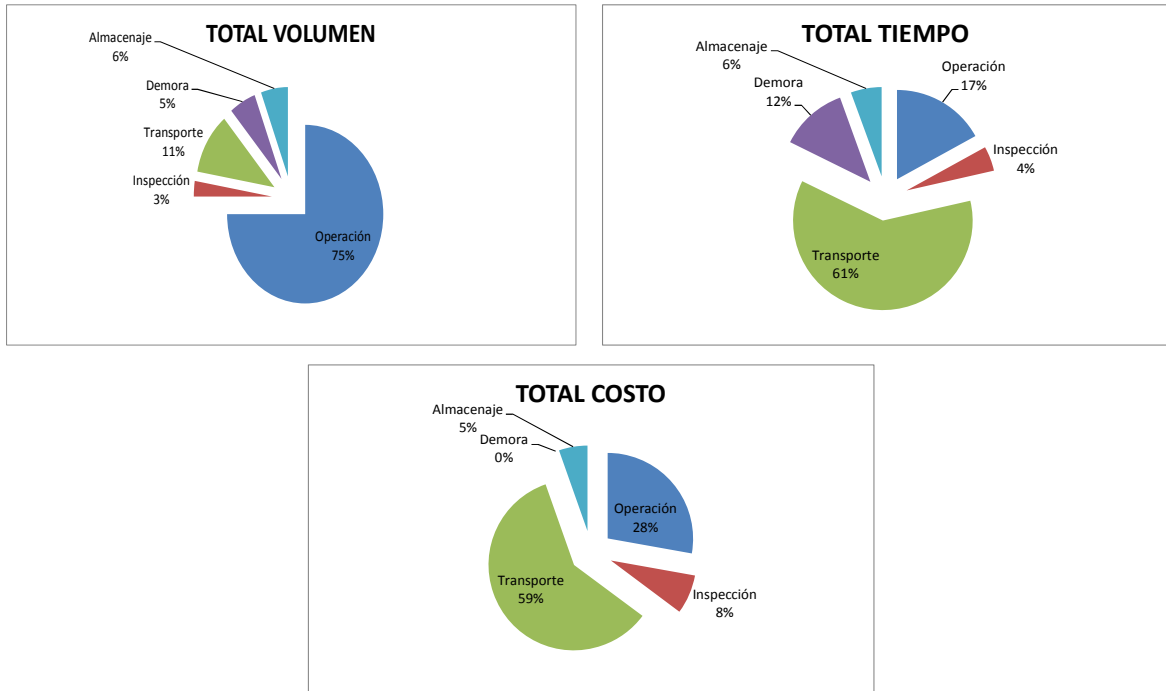


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO -	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 6 de 6

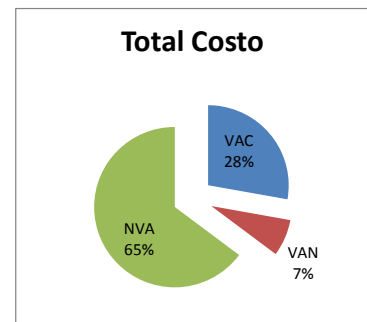
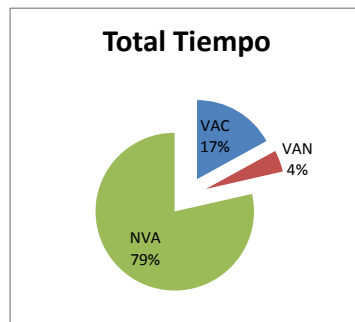
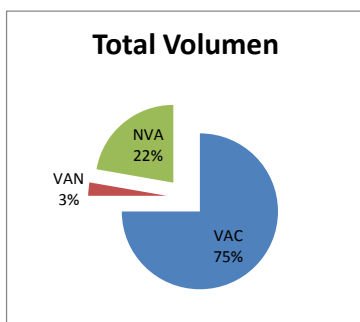
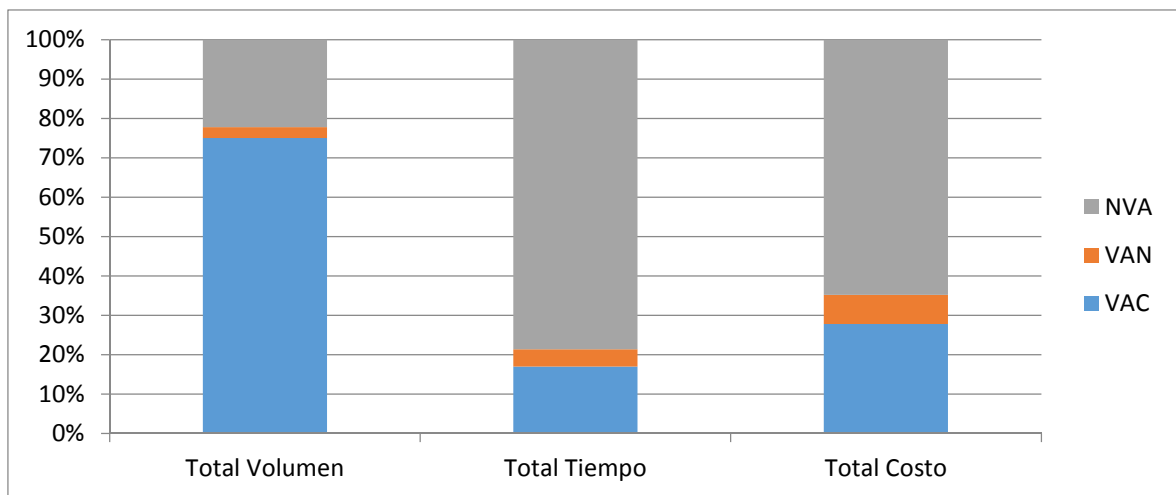


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Crear carpeta del mes	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Crear carpeta con fecha de emisión de comprobantes	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Ingresar a la transacción (S_P00_07000134 on R3FA1)	x					1	\$ 0,13	Analista Impuestos
Traer la variante impuestos	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Colocar el código de la compañía y las fechas de corte del informe	x					1	\$ 0,13	Analista Impuestos
Exportar el informe a un fichero local como Hoja de Coste	x					4	\$ 0,50	Analista Impuestos
Descargar el Informe con el nombre "reporte de retenciones." en la carpeta del corte respectivo	x					3	\$ 0,38	Analista Impuestos
Abrir y guardar el archivo como libro de Excel quitando el punto "." de la pestaña y del nombre	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Copiar el archivo MacroRetenciones.xml dentro de la carpeta	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Abrir el archivo MacroRetenciones.xml y habilitar la macro	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Ir a la pestaña "Inicio" y hacer clic en "Actualizar Datos" para crear el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Abrir el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y colocar filtro a los encabezados	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Verificar si en "RAZON SOCIAL" existe "N/A"		x				20	\$ 2,50	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Tp.retenc.Ret" por "IE7" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Tp.retenc.Ret" por "IE7" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "%Retención" por "0" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Duplicado x CodRet.Sec. y Proveedor" por color y eliminar duplicados verificando en el sistema	x					20	\$ 2,50	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Referencia" y corregirla verificando en el sistema	x					30	\$ 3,75	Analista Impuestos
Cerrar el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y guardar los cambios	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Copiar en la carpeta con fecha de emisión el archivo "MacroImpRetenciones_(Nombre de la compañía).xml"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Borrar todos los datos en la pestaña "Retenciones" dejando los encabezados	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Ir a la pestaña "Inicio" habilitar la macro y hacer clic en "Actualizar Nuevos Datos"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Seleccionar el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y hacer clic en abrir	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Seleccionar todos los datos y ordenarlos por los parámetros preestablecidos	x					2	\$ 0,25	Analista Impuestos
Colocar la fecha de emisión en el encabezado "Fecha" y reemplazar el signo negativo de los encabezados "Valor" y "Base Imp"	x					10	\$ 1,25	Analista Impuestos
Copiar la fórmula del encabezado "No Comprobante" de un archivo "MacroImpRetenciones_(Nombre de la compañía).xml" anterior	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Imprimir los comprobantes originales y copia	x					2	\$ 0,15	Asistente Impuestos
Esperar impresión				x		40		
Imprimir los comprobantes tercera copia	x					2	\$ 0,15	Asistente Impuestos
Esperar impresión				x		15		
Archivar comprobantes tercera copia					x	10	\$ 0,73	Asistente Impuestos
Enviar comprobantes de localidades foráneas			x			25	\$ 1,82	Asistente Impuestos
Entregar comprobantes originales			x			180	\$ 13,13	Asistente Impuestos
Archivar comprobantes tercera copia					x	15	\$ 1,09	Asistente Impuestos
Receptar comprobantes tercera copia de localidades foráneas			x			10	\$ 0,73	Asistente Impuestos
Archivar comprobantes tercera copia de localidades foráneas			x			60	\$ 4,38	Asistente Impuestos
Total Volumen	27	1	4	2	2	451,76	\$ 33,76	
Total Tiempo	76,76	20	275	55	25			
Total Costo	\$ 9,39	\$ 2,50	\$ 20,05	\$ -	\$ 1,82			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Analista Impuestos	1200	\$ 7,50	\$ 0,13
Asistente Impuestos	700	\$ 4,38	\$ 0,07

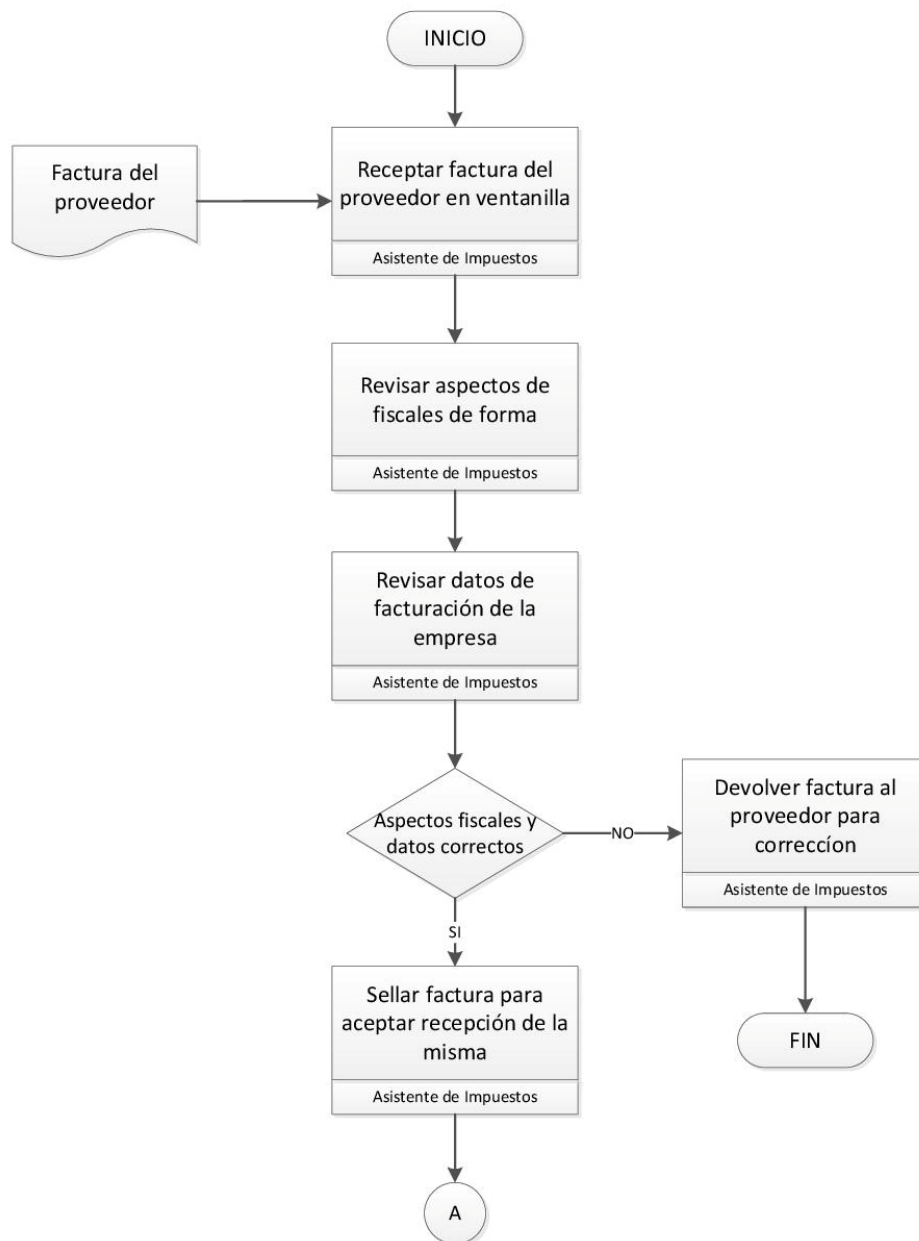


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	27	1	8
Total Tiempo	76,76	20	355
Total Costo	\$ 9,39	\$ 2,50	\$ 21,88

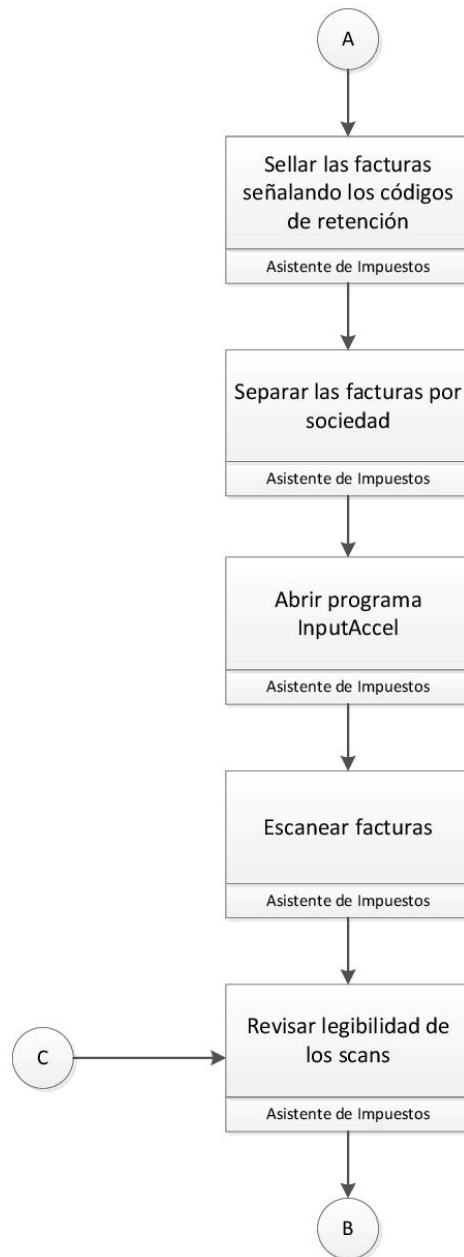


Anexo N° 3: Diagrama de flujo del Proceso de Recepción y Registro de Facturas

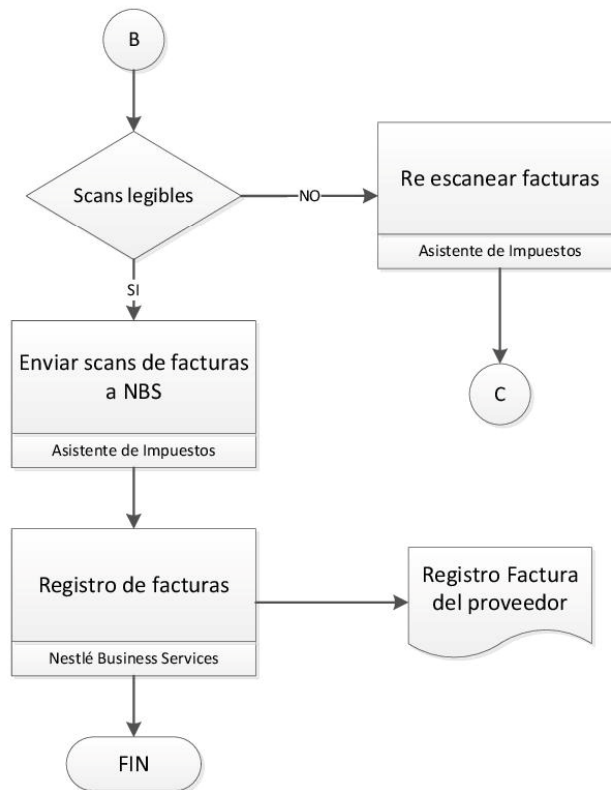
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores		
Edición: 01			Pág. 1 de 3








 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores		
Edición: 01			Pág. 2 de 3

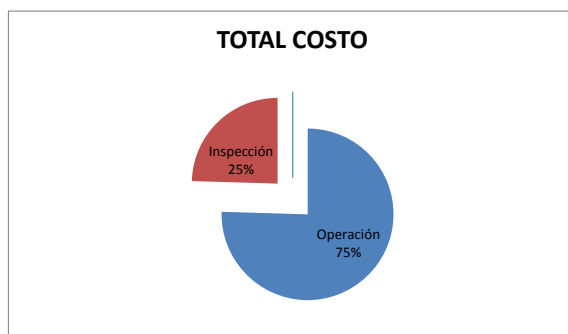
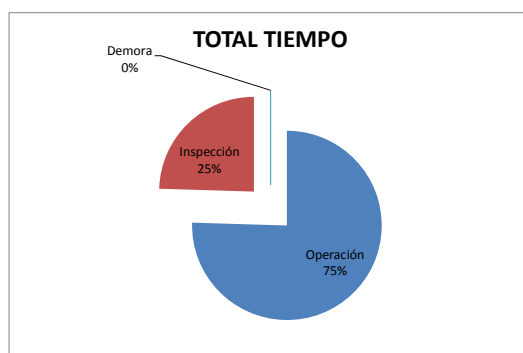
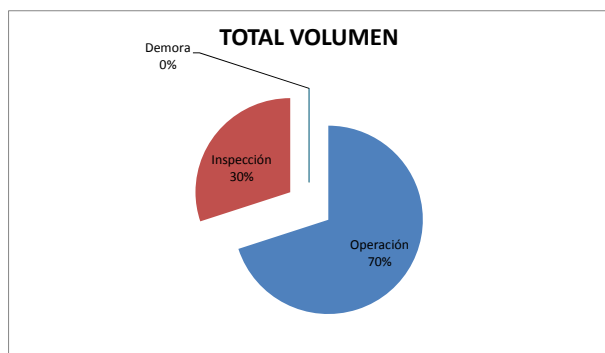


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores	
Edición: 01		Pág. 3 de 3

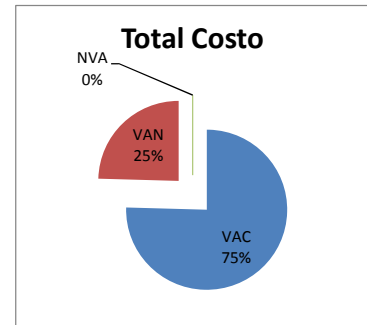
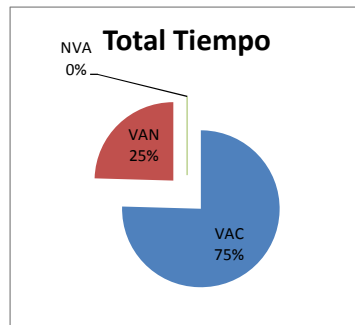
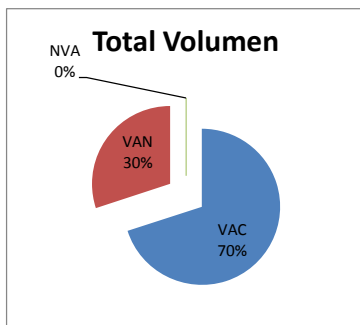
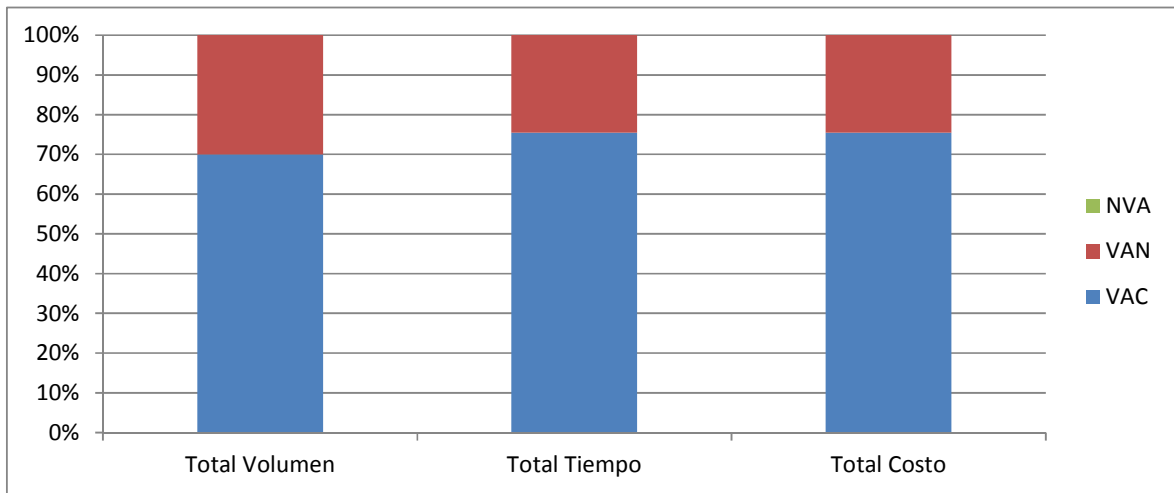


								
Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Receptar factura del proveedor en ventanilla	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Revisar aspectos fiscales de forma		x				40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Revisar datos de facturación de la empresa		x				40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Sellar factura para aceptar recepción de la misma	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Sellar las facturas señalando los códigos de retención	x					125	\$ 11,72	Asistente de Impuestos
Separar las facturas por sociedad	x					40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Abrir programa InputAccel	x					75	\$ 7,03	Asistente de Impuestos
Escanear facturas	x					7,5	\$ 0,70	Asistente de Impuestos
Revisar legibilidad de los scans		x				20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Enviar scans de facturas a NBS	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Total Volumen	7	3	0	0	0	407,5	\$ 38,20	
Total Tiempo	307,5	100	0	0	0			
Total Costo	\$ 28,83	\$ 9,38	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Asistente de Impuestos	900	\$ 5,63	\$ 0,09

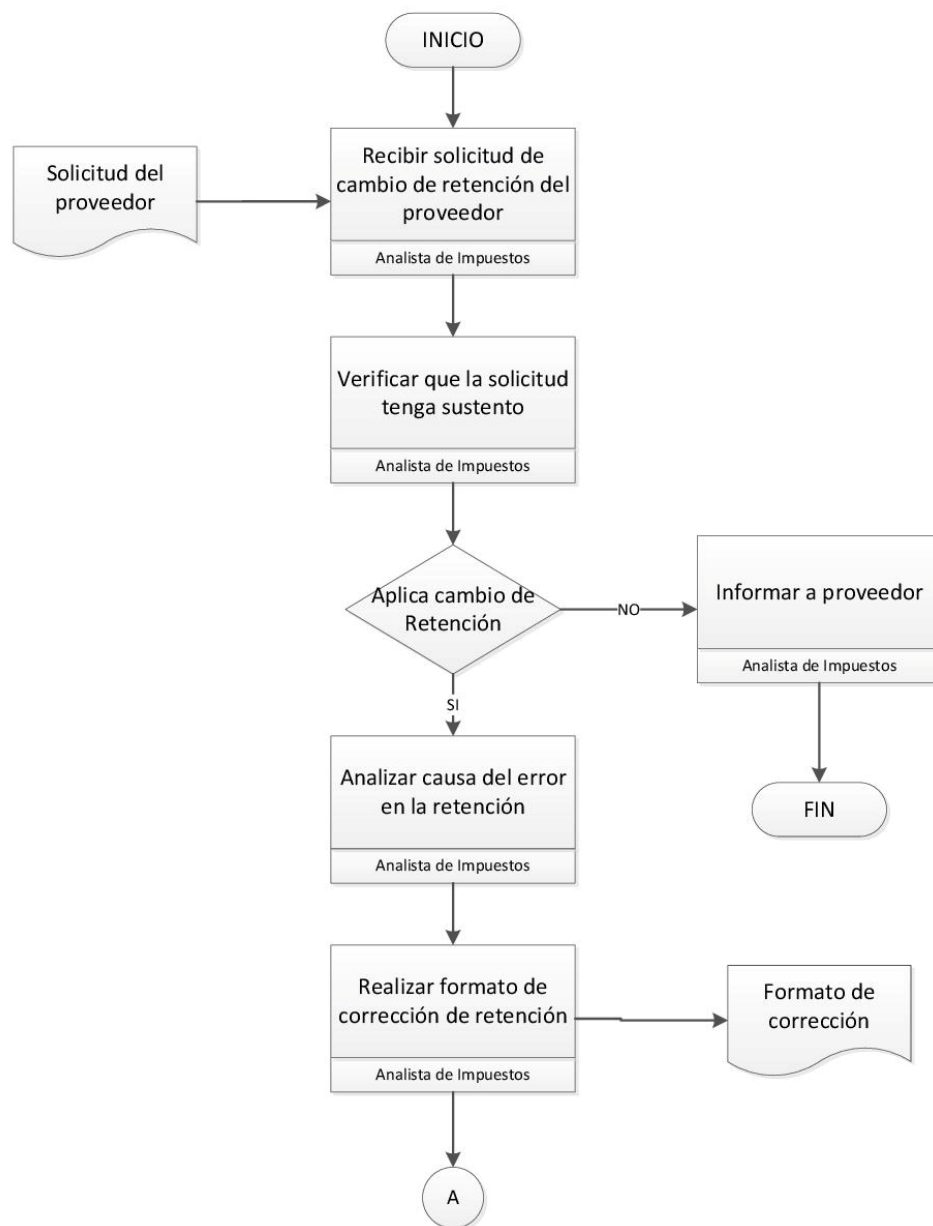


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	7	3	0
Total Tiempo	307,5	100	0
Total Costo	\$ 28,83	\$ 9,38	\$ -

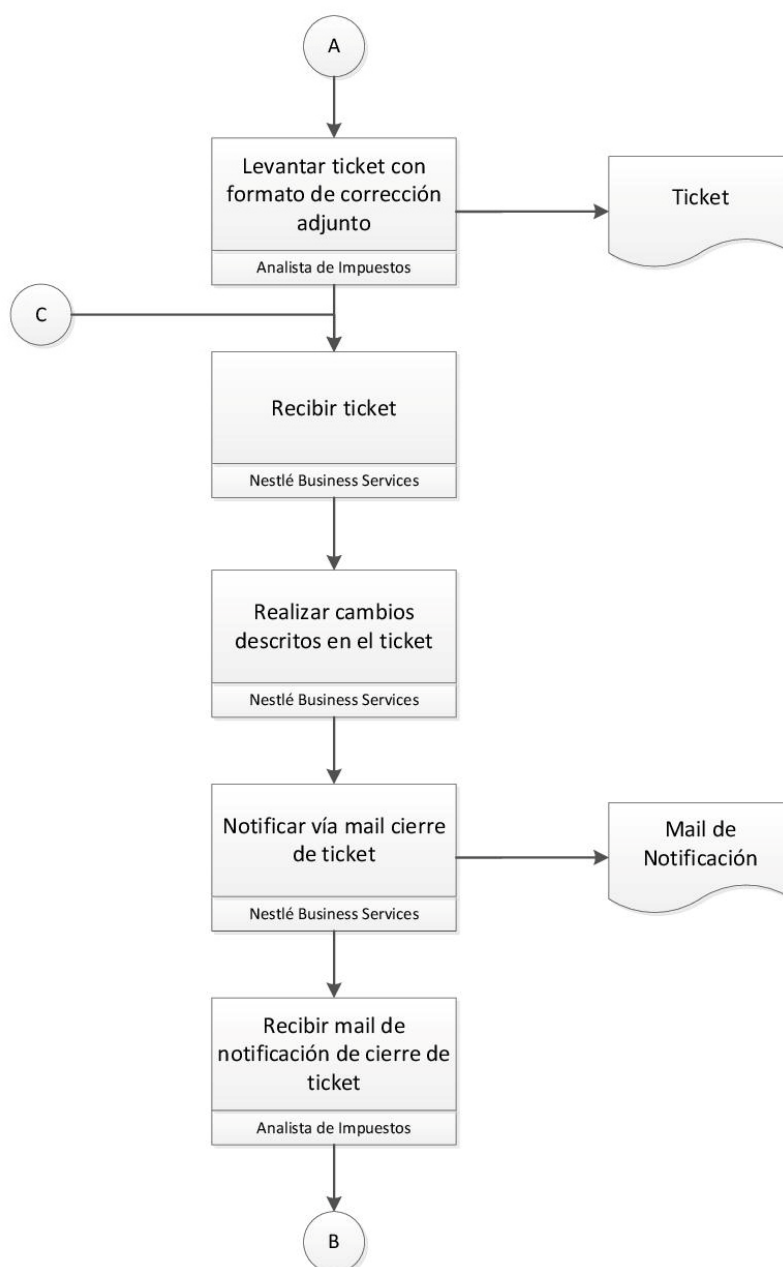


Anexo N° 4: Diagrama de flujo del Proceso de Corrección de Retenciones

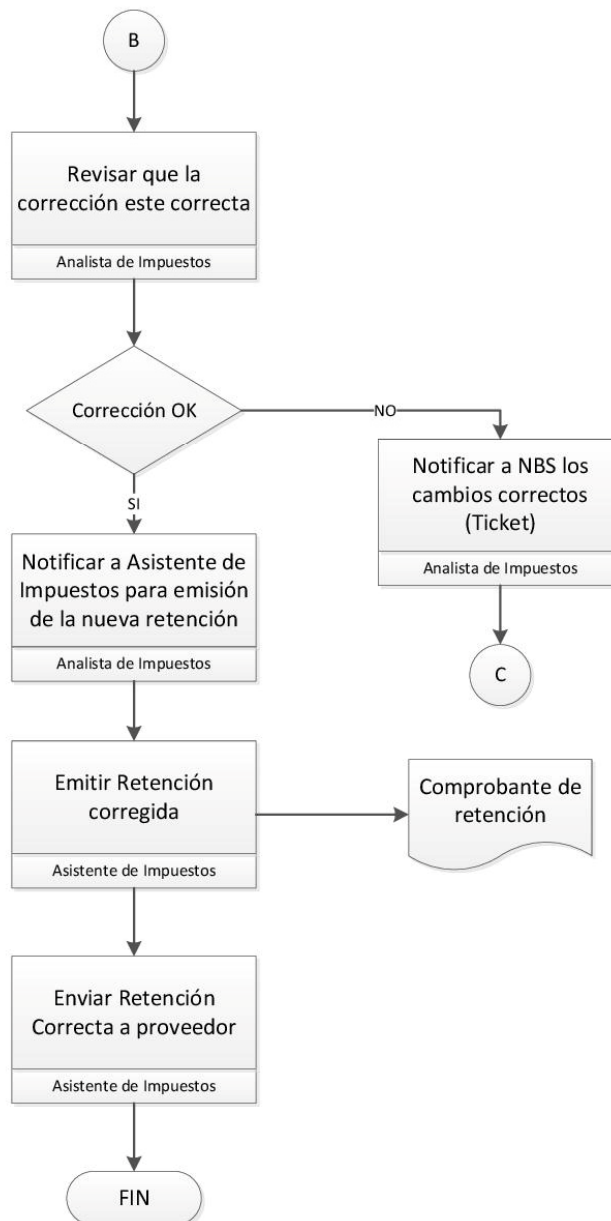
 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 1 de 3








 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 2 de 3

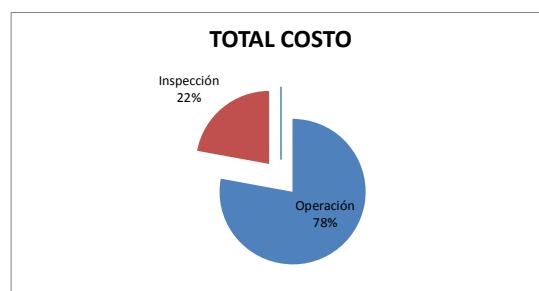
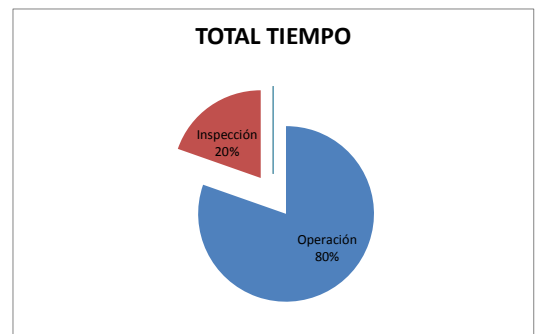
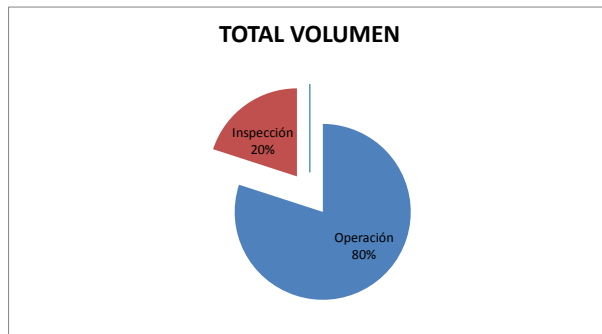


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 3 de 3

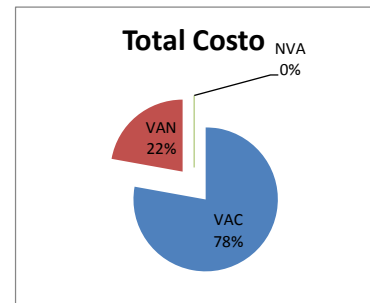
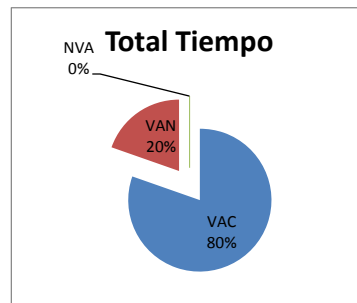
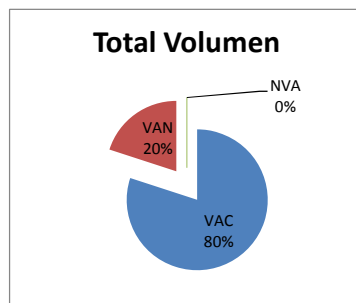
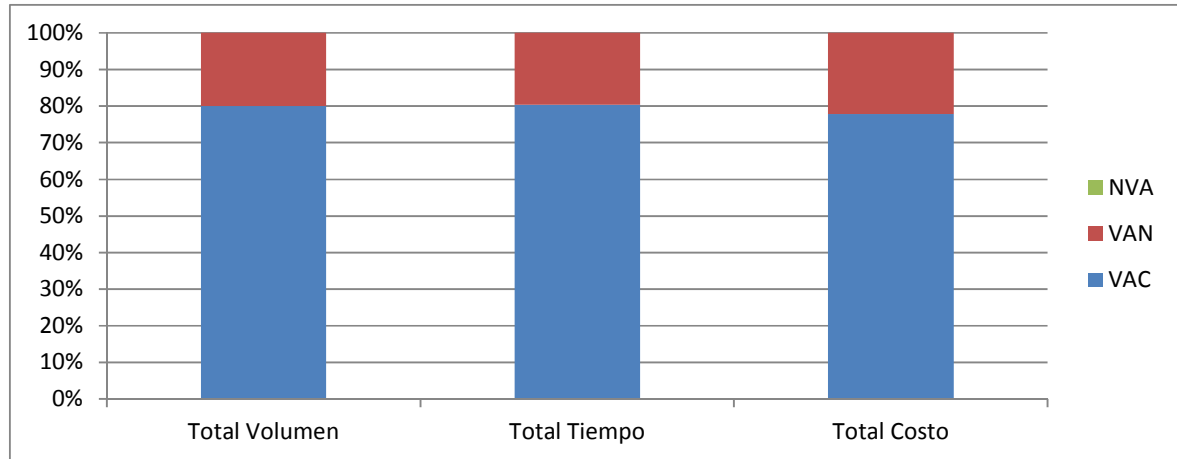


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Recibir solicitud de cambio de retención del proveedor	x					0,16	\$ 0,02	Analista de Impuestos
Verificar que la solicitud tenga sustento		x				2	\$ 0,25	Analista de Impuestos
Analizar causa del error en la retención	x					7	\$ 0,88	Analista de Impuestos
Realizar formato de corrección de retención	x					5	\$ 0,63	Analista de Impuestos
Levantar ticket con formato de corrección adjunto	x					1	\$ 0,13	Analista de Impuestos
Recibir mail de notificación de cierre de ticket	x					0,16	\$ 0,02	Analista de Impuestos
Revisar que la corrección este correcta		x				3	\$ 0,38	Analista de Impuestos
Notificar a Asistente de Impuestos para emisión de la nueva retención	x					0,16	\$ 0,02	Analista de Impuestos
Emitir Retención corregida	x					5	\$ 0,36	Asistente de Impuestos
Enviar Retención Correcta a proveedor	x					2	\$ 0,15	Asistente de Impuestos
Total Volumen	8	2	0	0	0	25,48	\$ 2,82	
Total Tiempo	20,48	5	0	0	0			
Total Costo	\$ 2,20	\$ 0,63	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Analista de Impuestos	1200	\$ 7,50	\$ 0,13
Asistente de Impuestos	700	\$ 4,38	\$ 0,07

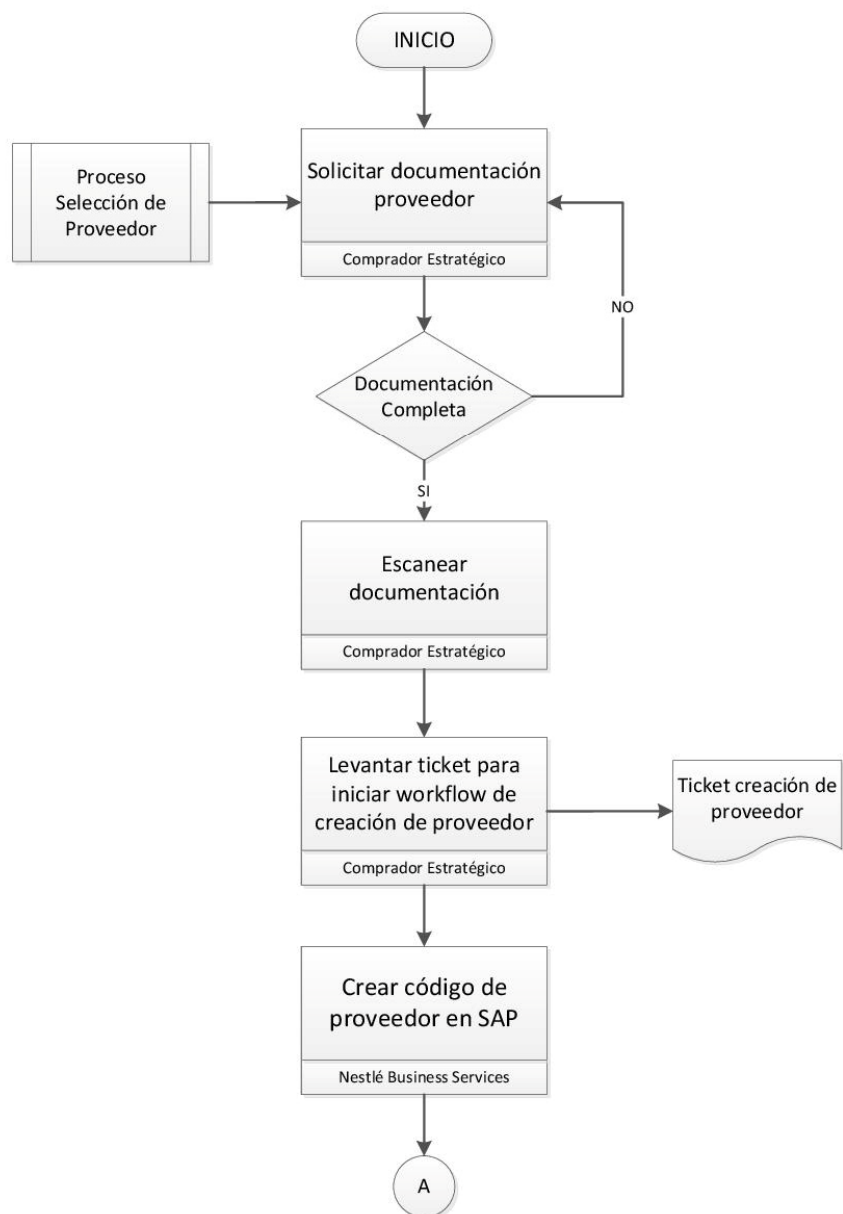


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	8	2	0
Total Tiempo	20,48	5	0
Total Costo	\$ 2,20	\$ 0,63	\$ -

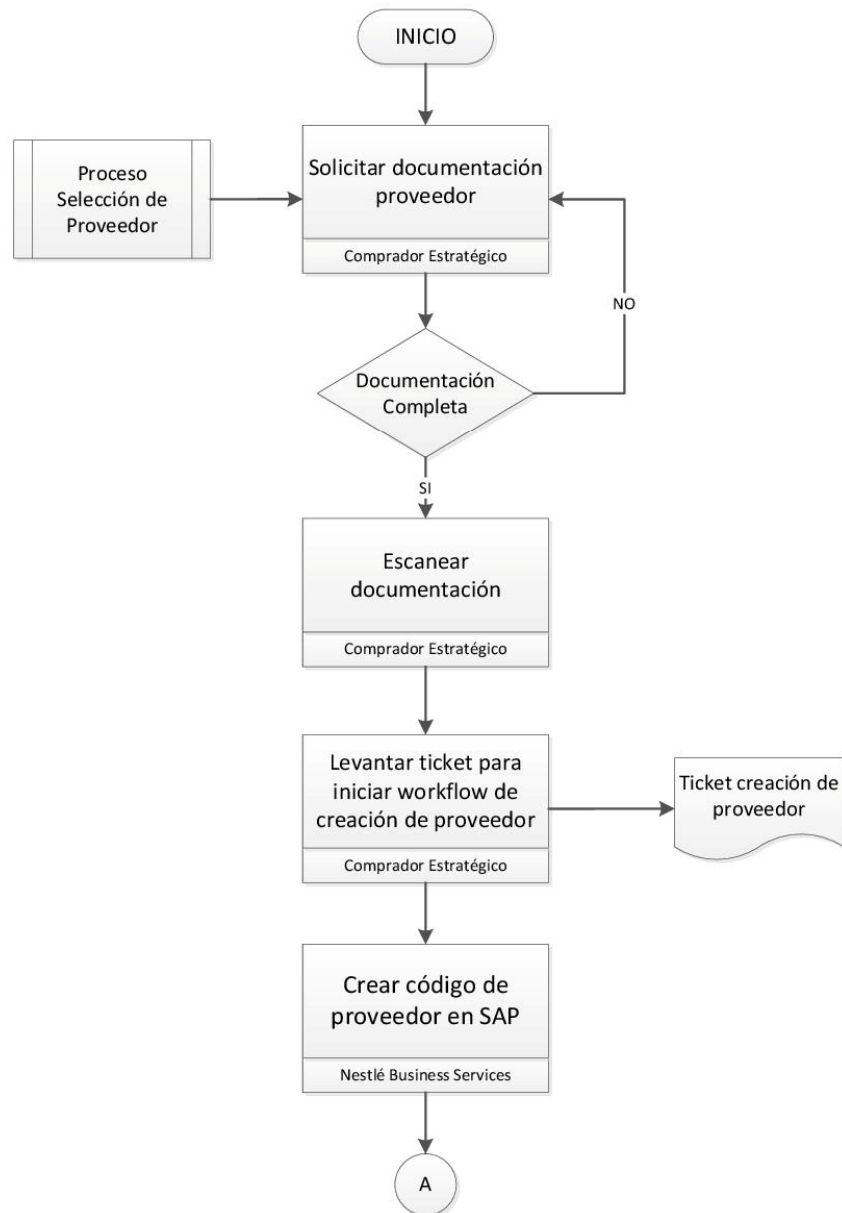







Anexo N° 5: Creación de Proveedor en SAP

 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Creación de proveedores en SAP		
Edición: 01			Pág. 1 de 2

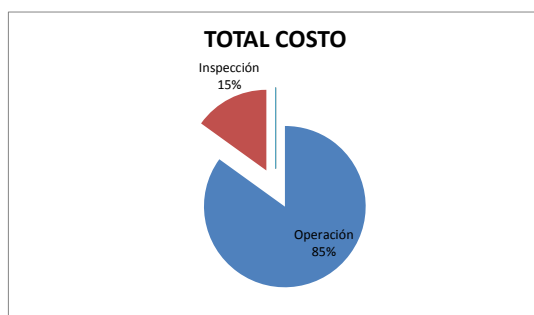
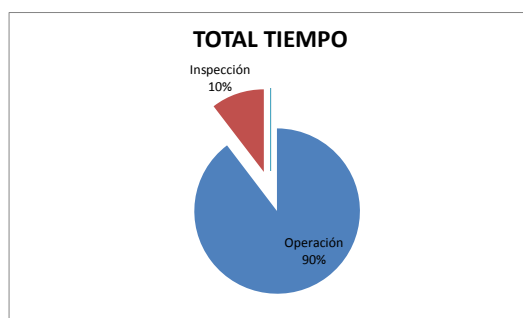
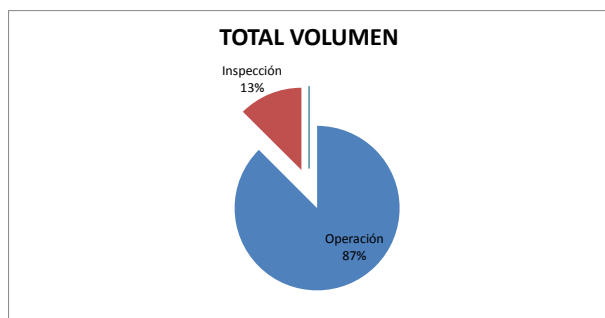


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Creación de proveedores en SAP		
Edición: 01			Pág. 1 de 2

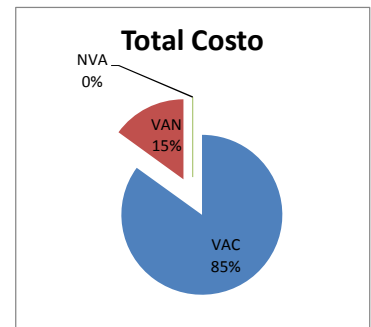
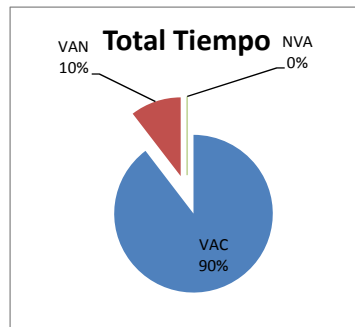
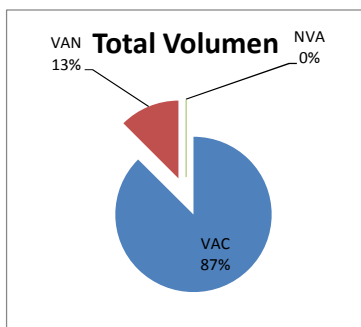
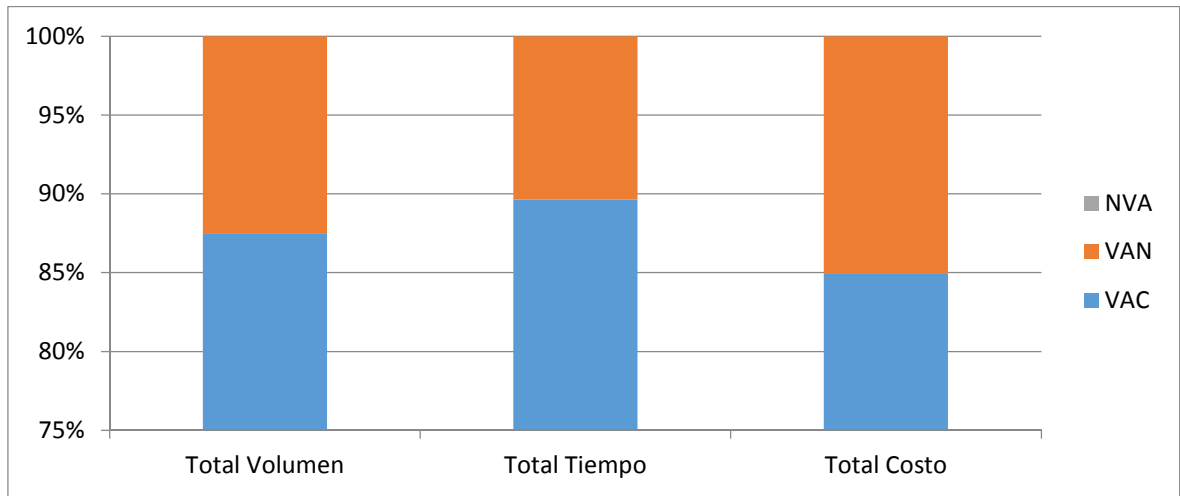


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Solicitar documentación proveedor	x					10	\$ 2,08	Comprador Estratégico
Documentación Completa		x				10	\$ 2,08	Comprador Estratégico
Escanear documentación	x					3	\$ 0,63	Comprador Estratégico
Levantar ticket para iniciar workflow de creación de proveedor	x					0,5	\$ 0,10	Comprador Estratégico
Crear código de proveedor en SAP	x					30	\$ 1,56	Nestlé Business Services Fee
Ingresar información de documentación	x					10	\$ 0,52	Nestlé Business Services Fee
Ingresar tipo de bienes o servicios que brinda el proveedor	x					3	\$ 0,63	Comprador Estratégico
Activar el proveedor para su uso en SAP	x					30	\$ 6,25	Comprador Estratégico
Total Volumen	7	1	0	0	0	96,5	\$ 13,85	
Total Tiempo	86,5	10	0	0	0			
Total Costo	\$ 11,77	\$ 2,08	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Comprador Estratégico	2000	\$ 12,50	\$ 0,21
Nestlé Business Services Fee	500	\$ 3,13	\$ 0,05

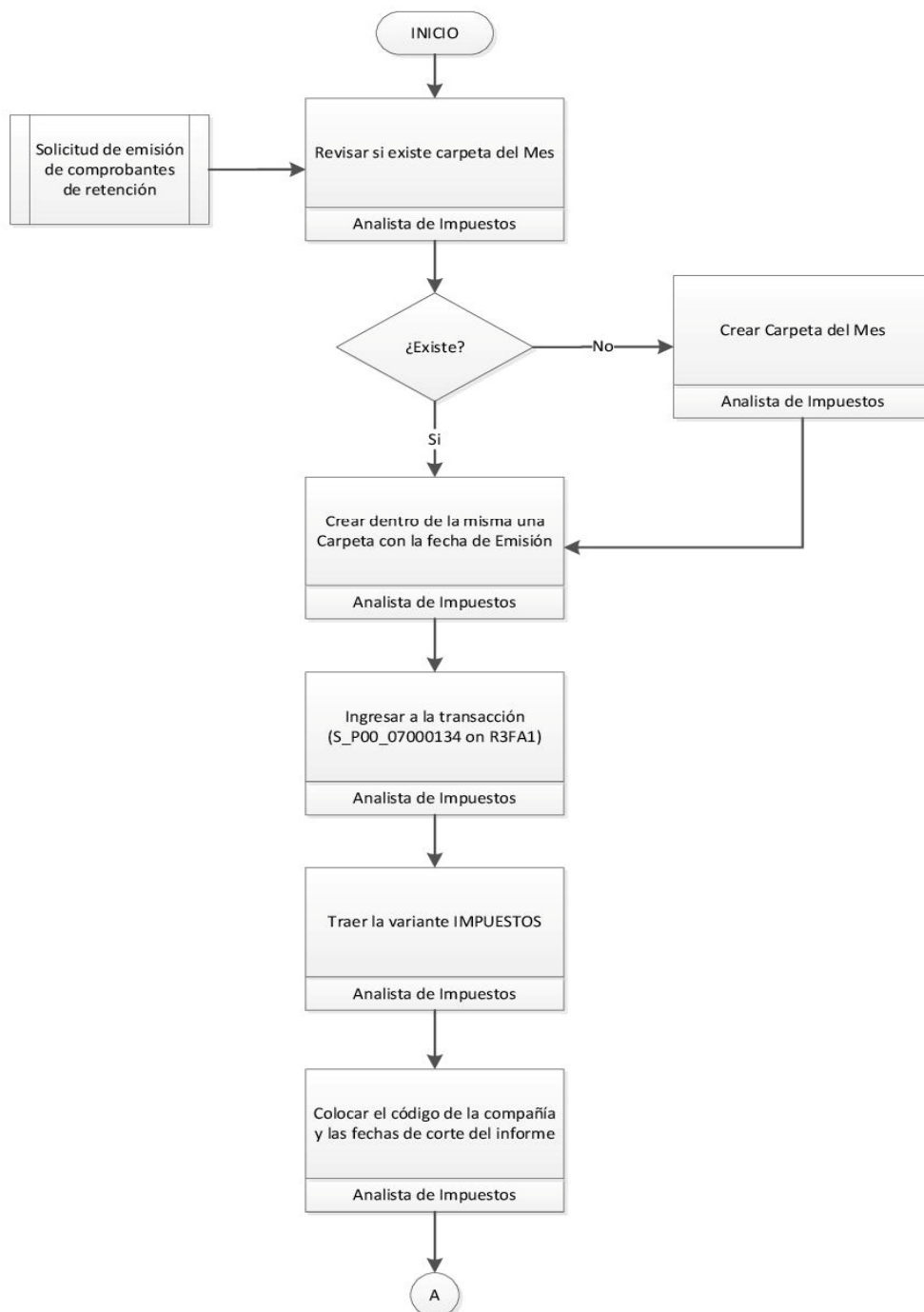


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	7	1	0
Total Tiempo	86,5	10	0
Total Costo	\$ 11,77	\$ 2,08	\$ -

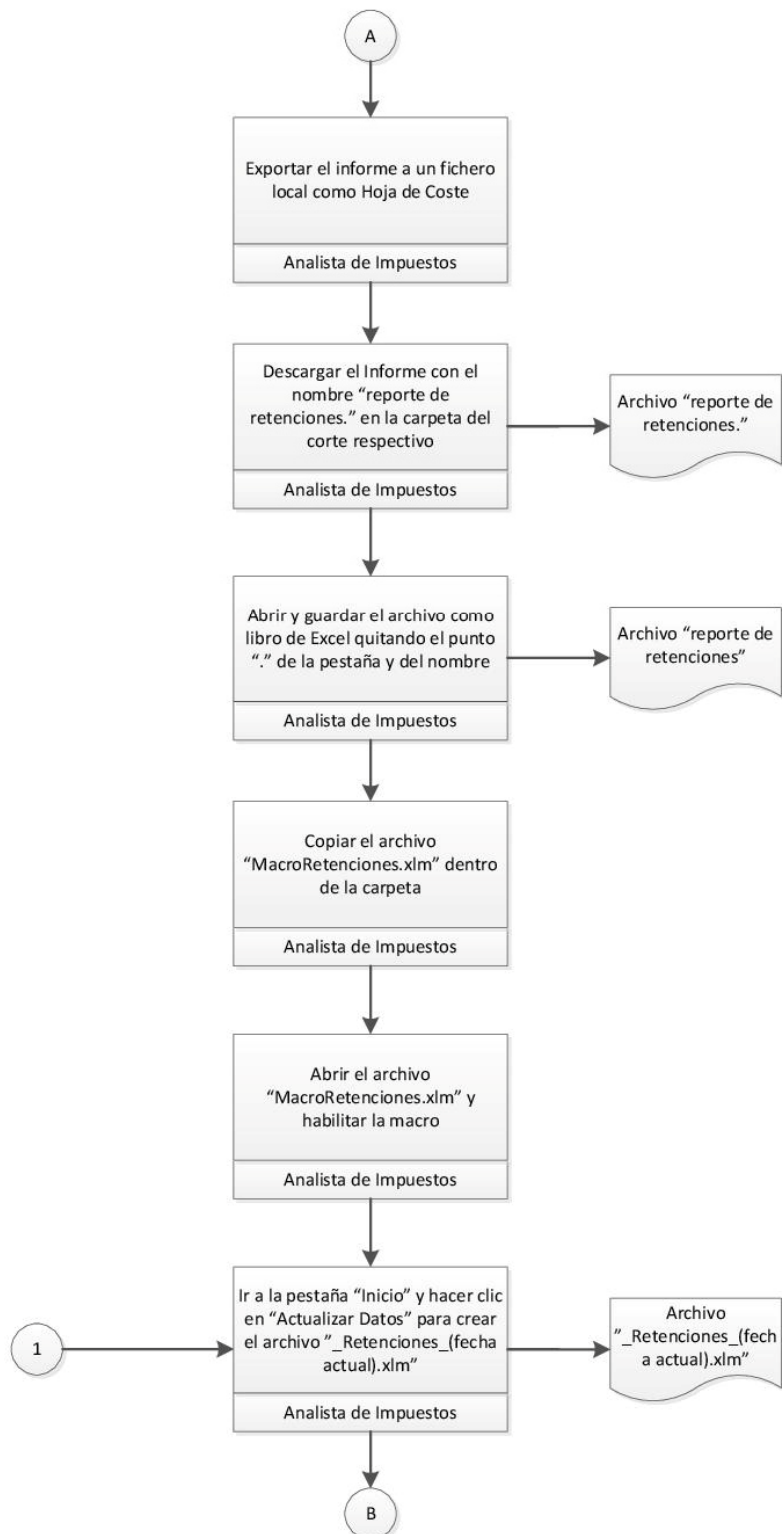


Anexo N° 6: Diagrama de flujo del Proceso de Emisión de Comprobantes de Retención Propuesto

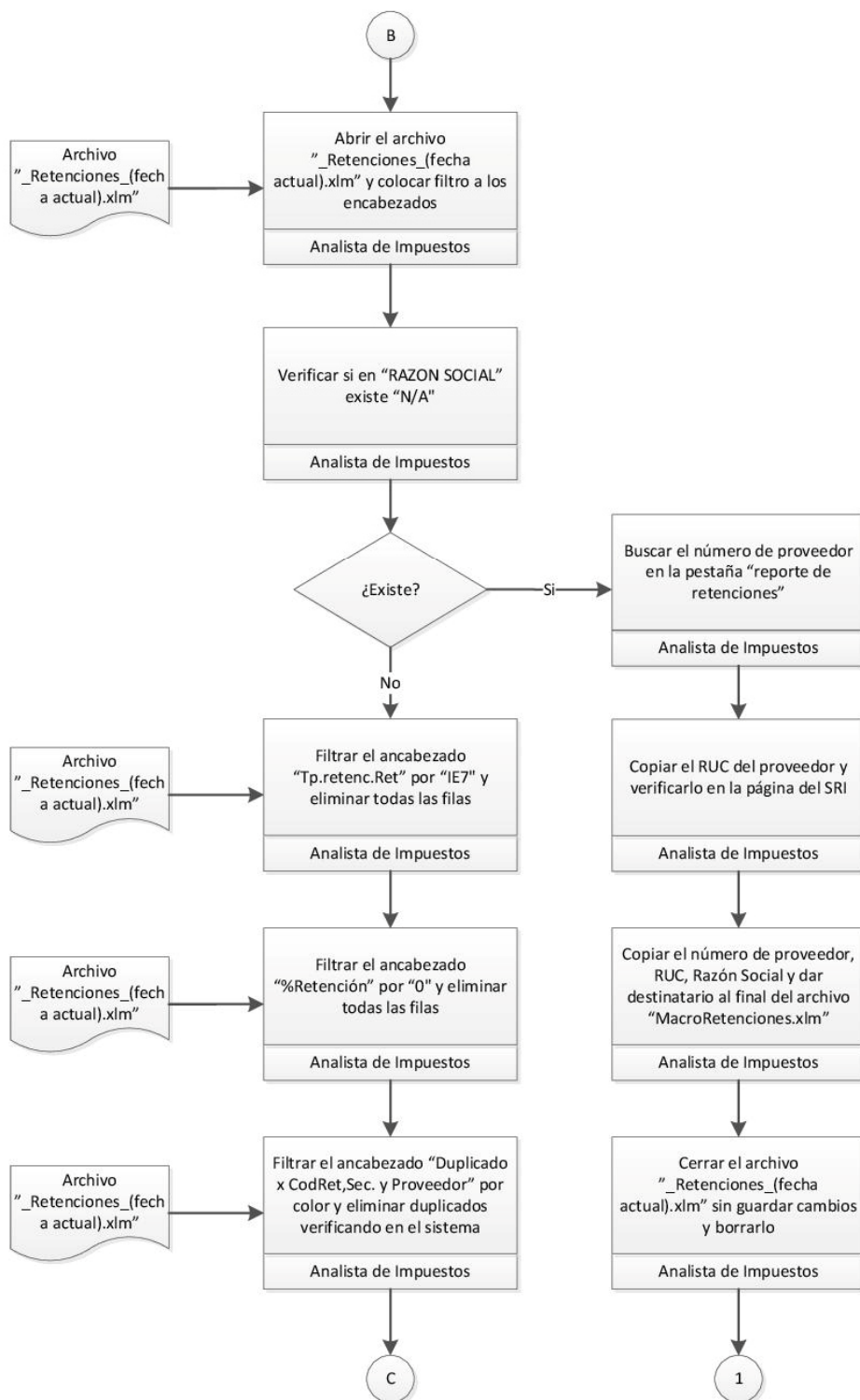
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	Proceso:	Emisión de Comprobantes de Retención.	
-		Edición: 01	Pág. 1 de 6



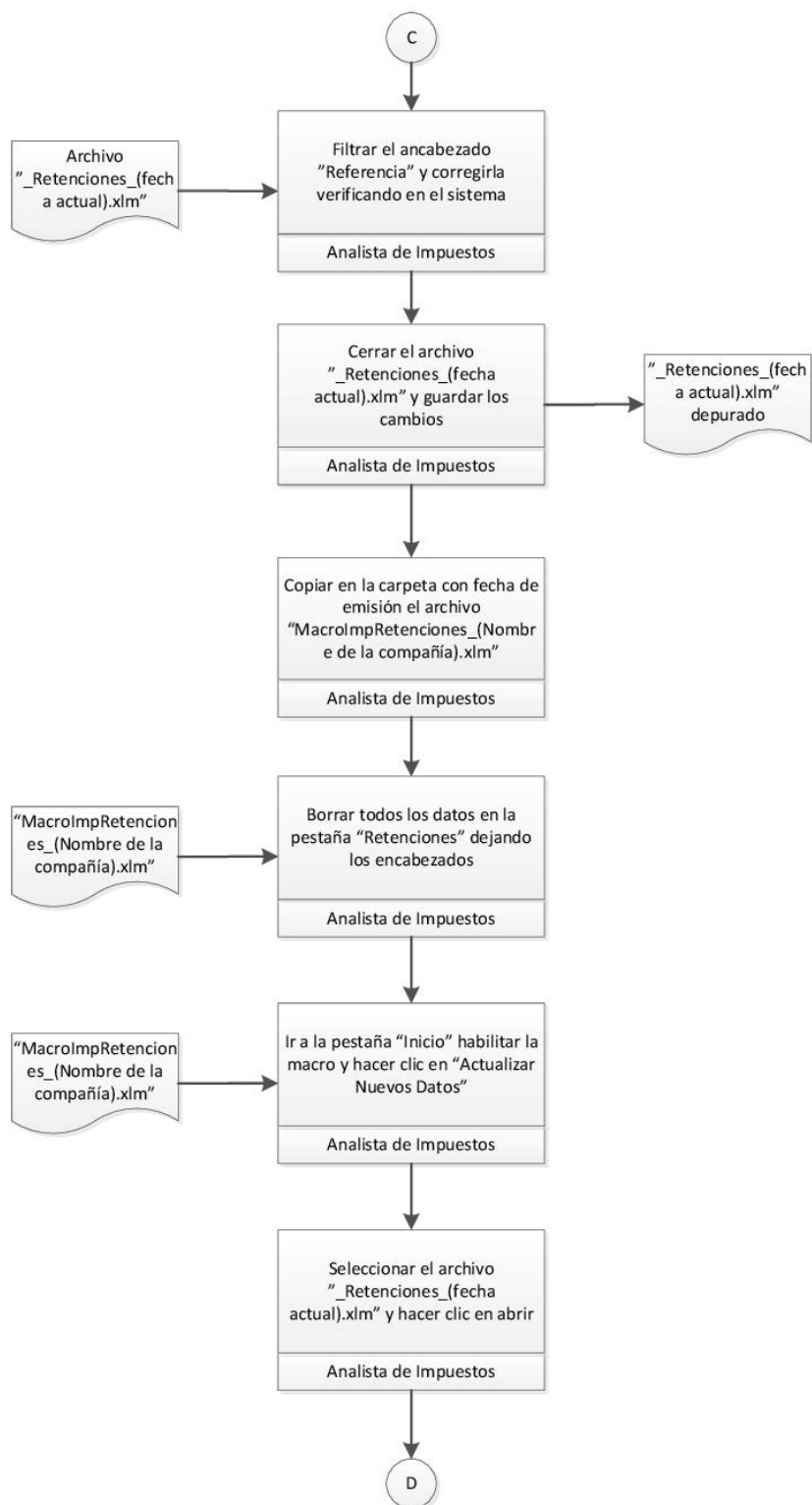
 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.		
Edición: 01			Pág. 2 de 6



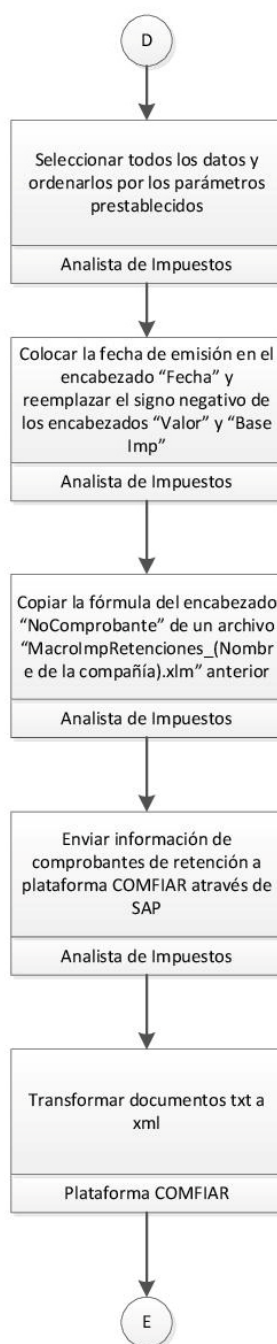
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	-	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 3 de 6	



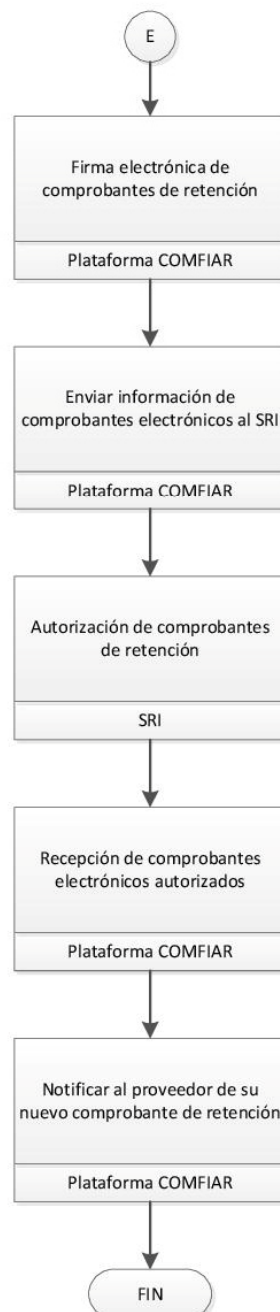
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO	-	Proceso:	Emisión de Comprobantes de Retención.
Edición: 01			Pág. 4 de 6



 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO	Proceso:	
-	Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 5 de 6

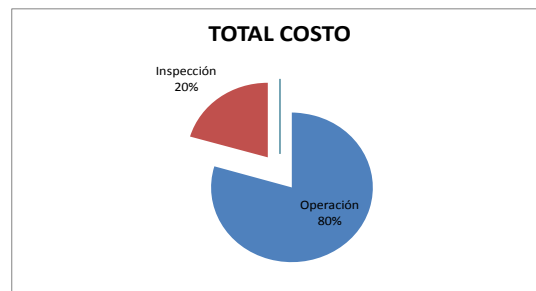
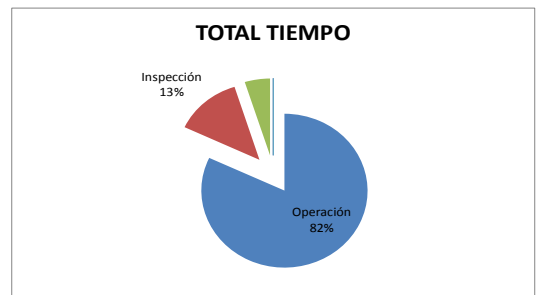
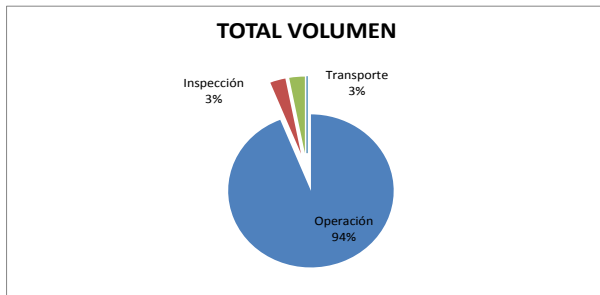


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO -	Proceso: Emisión de Comprobantes de Retención.	
Edición: 01		Pág. 6 de 6

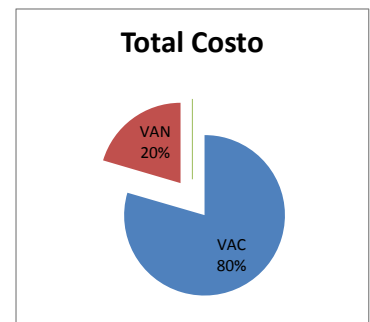
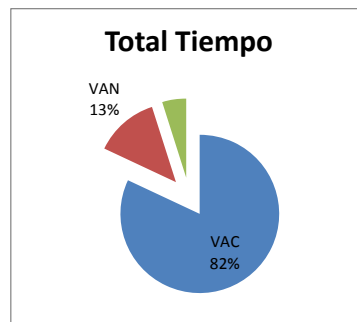
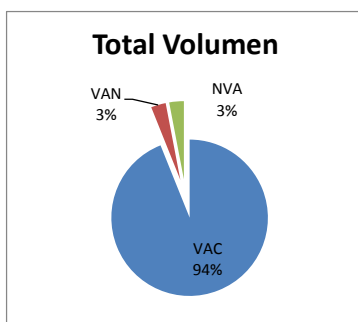
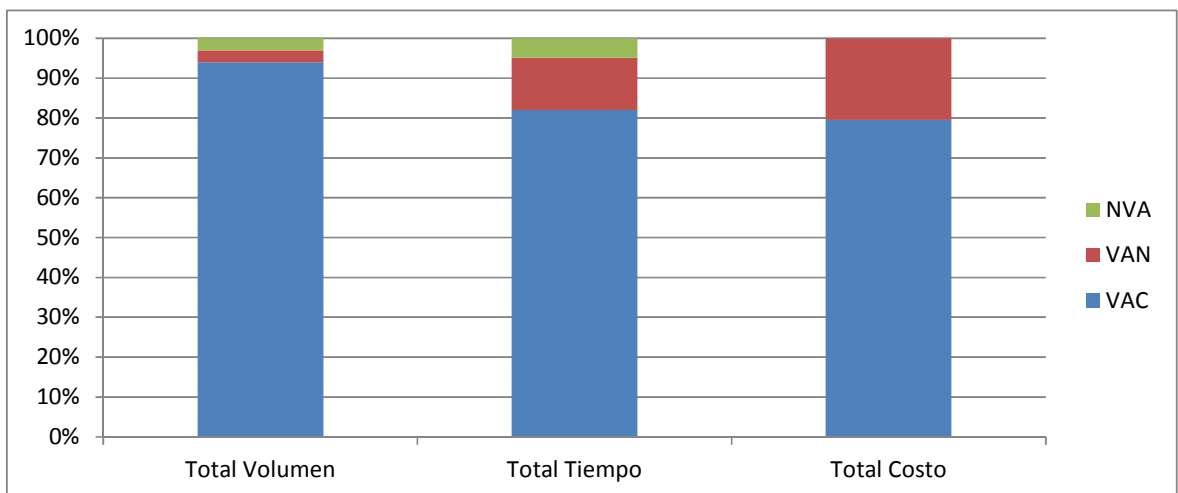


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Crear carpeta del mes	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Crear carpeta con fecha de emisión de comprobantes	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Ingresar a la transacción (S_P00_07000134 on R3FA1)	x					1	\$ 0,13	Analista Impuestos
Traer la variante impuestos	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Colocar el código de la compañía y las fechas de corte del informe	x					1	\$ 0,13	Analista Impuestos
Exportar el informe a un fichero local como Hoja de Coste	x					4	\$ 0,50	Analista Impuestos
Descargar el Informe con el nombre "reporte de retenciones." en la carpeta del corte respectivo	x					3	\$ 0,38	Analista Impuestos
Abrir y guardar el archivo como libro de Excel quitando el punto "." de la pestaña y del nombre	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Copiar el archivo MacroRetenciones.xml dentro de la carpeta	x					0,16	\$ 0,02	Analista Impuestos
Abrir el archivo MacroRetenciones.xml y habilitar la macro	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Ir a la pestaña "Inicio" y hacer clic en "Actualizar Datos" para crear el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Abrir el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y colocar filtro a los encabezados	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Verificar si en "RAZON SOCIAL" existe "N/A"		x				20	\$ 2,50	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Tp.retenc.Ret" por "IE7" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Tp.retenc.Ret" por "IE7" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "%Retención" por "0" y eliminar todas las filas	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Duplicado x CodRet,Sec. y Proveedor" por color y eliminar duplicados verificando en el sistema	x					20	\$ 2,50	Analista Impuestos
Filtrar el encabezado "Referencia" y corregirla verificando en el sistema	x					30	\$ 3,75	Analista Impuestos
Cerrar el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y guardar los cambios	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Copiar en la carpeta con fecha de emisión el archivo "MacroImpRetenciones_(Nombre de la compañía).xml"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Borrar todos los datos en la pestaña "Retenciones" dejando los encabezados	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Ir a la pestaña "Inicio" habilitar la macro y hacer clic en "Actualizar Nuevos Datos"	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Seleccionar el archivo "_Retenciones_(fecha actual).xml" y hacer clic en abrir	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Seleccionar todos los datos y ordenarlos por los parámetros preestablecidos	x					2	\$ 0,25	Analista Impuestos
Colocar la fecha de emisión en el encabezado "Fecha" y reemplazar el signo negativo de los encabezados "Valor" y "Base Imp"	x					10	\$ 1,25	Analista Impuestos
Copiar la fórmula del encabezado "NoComprobante" de un archivo "MacroImpRetenciones_(Nombre de la compañía).xml" anterior	x					0,08	\$ 0,01	Analista Impuestos
Enviar información de comprobantes de retención a plataforma COMFIAR a través de SAP	x					5	\$ 0,63	Analista Impuestos
Transformar documentos txt a xml	x					7,5		
Firma electrónica de comprobantes de retén	x					7,5		
Enviar información de comprobantes electrónicos al SRI			x			7,5		
Autorización de comprobantes de retención	x					12,5		
Recepción de comprobantes electrónicos autorizados	x					12,5		
Notificar al proveedor de su nuevo comprobante de retención	x					7,5		
Total Volumen	31	1	1	0	0	152,76	\$ 12,22	
Total Tiempo	125,26	20	7,5	0	0			
Total Costo	\$ 9,72	\$ 2,50	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Analista Impuestos	1200	\$ 7,50	\$ 0,13
Asistente Impuestos	700	\$ 4,38	\$ 0,07

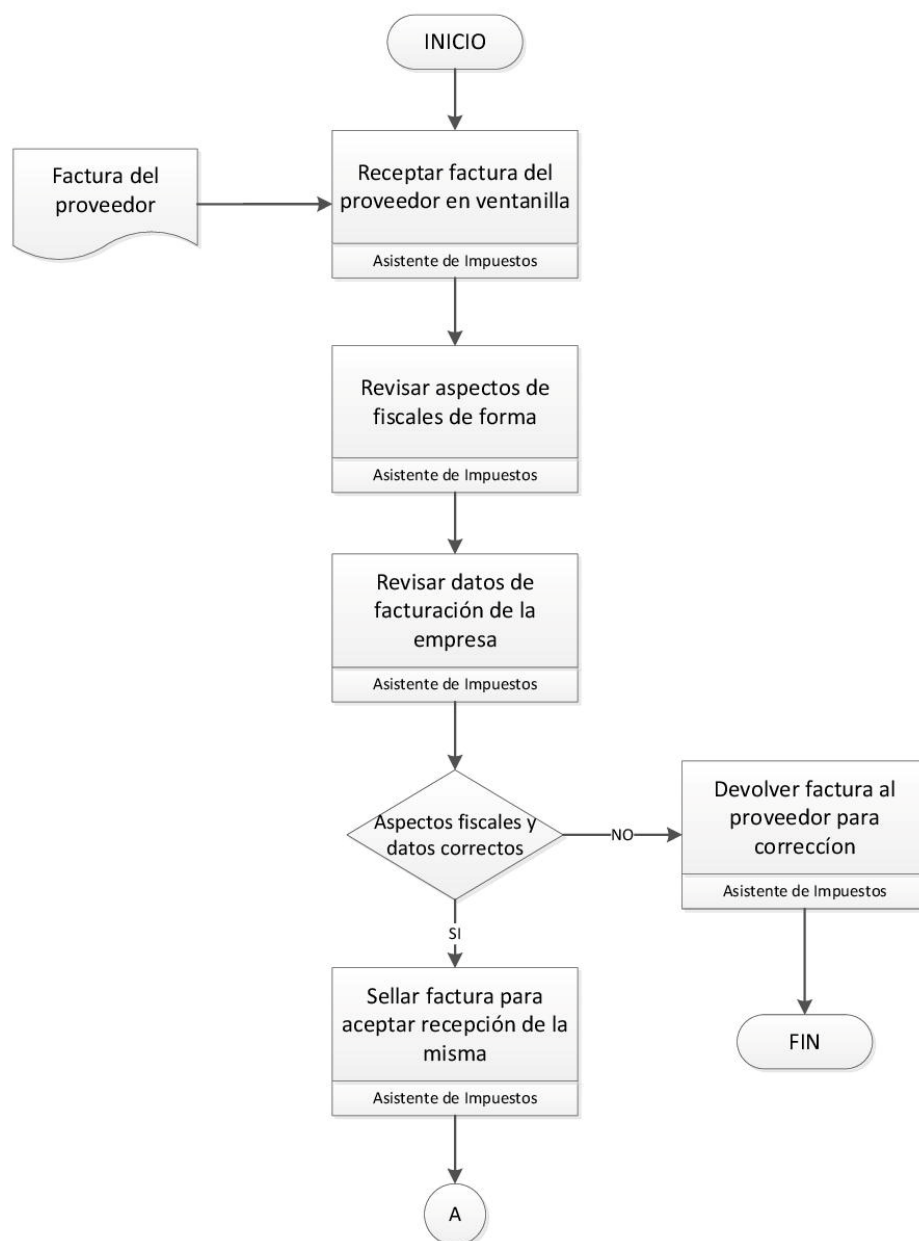


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	31	1	1
Total Tiempo	125,26	20	7,5
Total Costo	\$ 9,72	\$ 2,50	\$ -

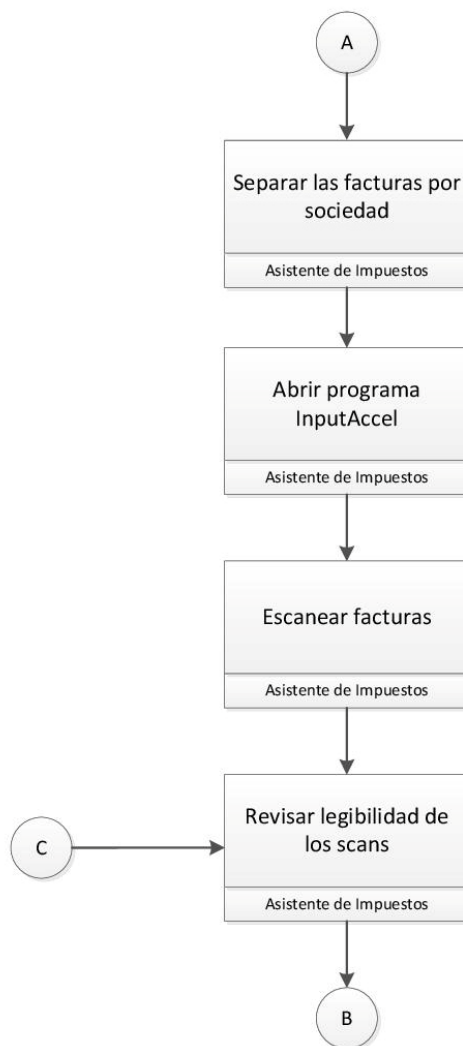


**Anexo N° 7: Diagrama de flujo del Proceso de Recepción y Registro de Facturas
Propuesto**

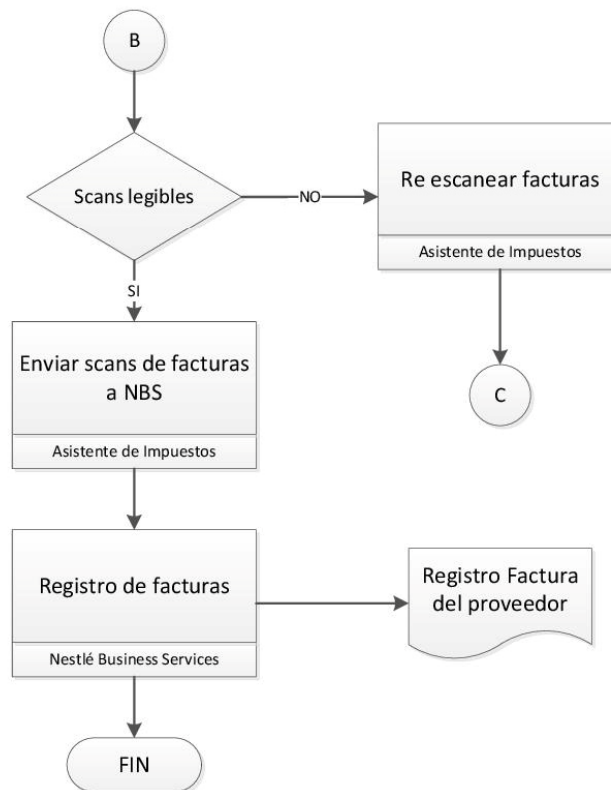
 Nestlé Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores	
Edición: 01		Pág. 1 de 3








 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores		
Edición: 01			Pág. 2 de 3

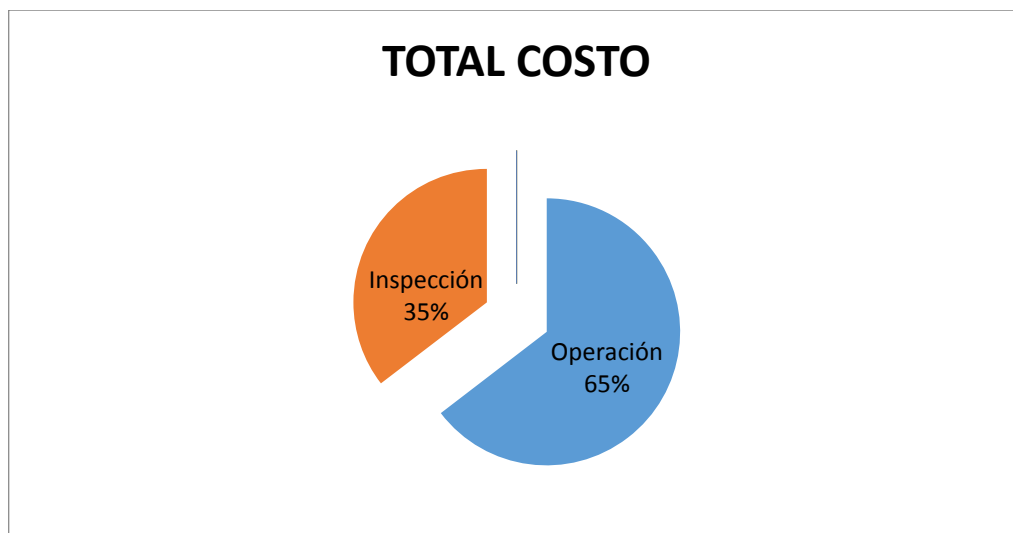
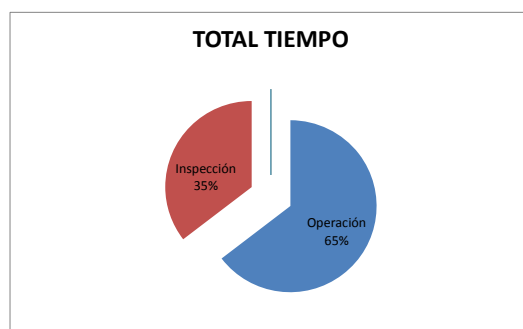
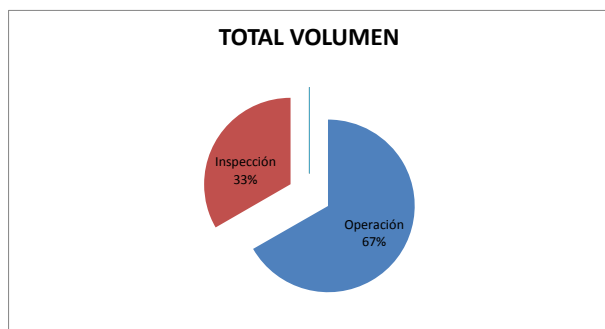


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Recepción y Registro de facturas de proveedores		
Edición: 01			Pág. 3 de 3

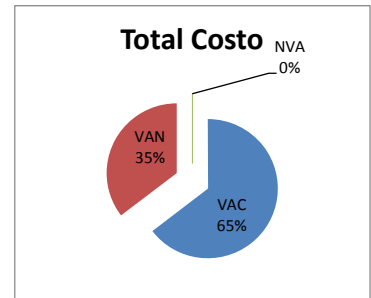
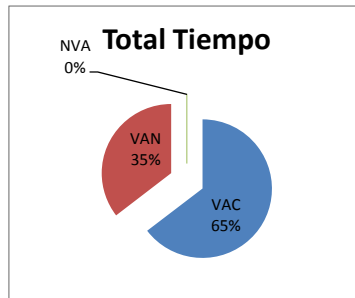
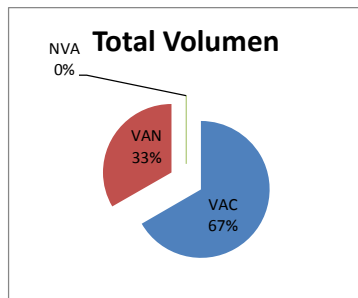
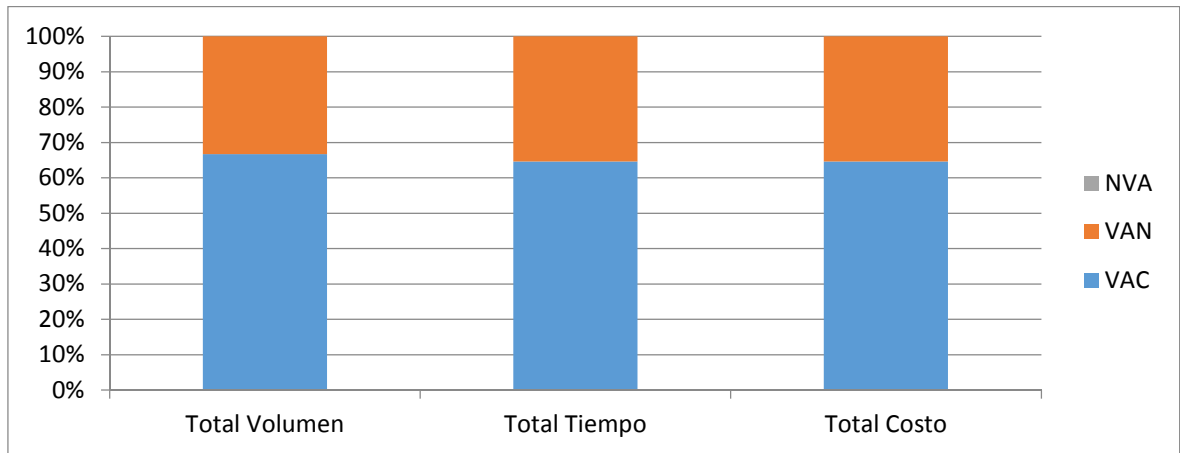


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Receptar factura del proveedor en ventanilla	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Revisar aspectos fiscales de forma		x				40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Revisar datos de facturación de la empresa		x				40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Sellar factura para aceptar recepción de la misma	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Separar las facturas por sociedad	x					40	\$ 3,75	Asistente de Impuestos
Abrir programa InputAccel	x					75	\$ 7,03	Asistente de Impuestos
Escanear facturas	x					7,5	\$ 0,70	Asistente de Impuestos
Revisar legibilidad de los scans		x				20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Enviar scans de facturas a NBS	x					20	\$ 1,88	Asistente de Impuestos
Total Volumen	6	3	0	0	0	282,5	\$ 26,48	

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Asistente de Impuestos	900	\$ 5,63	\$ 0,09

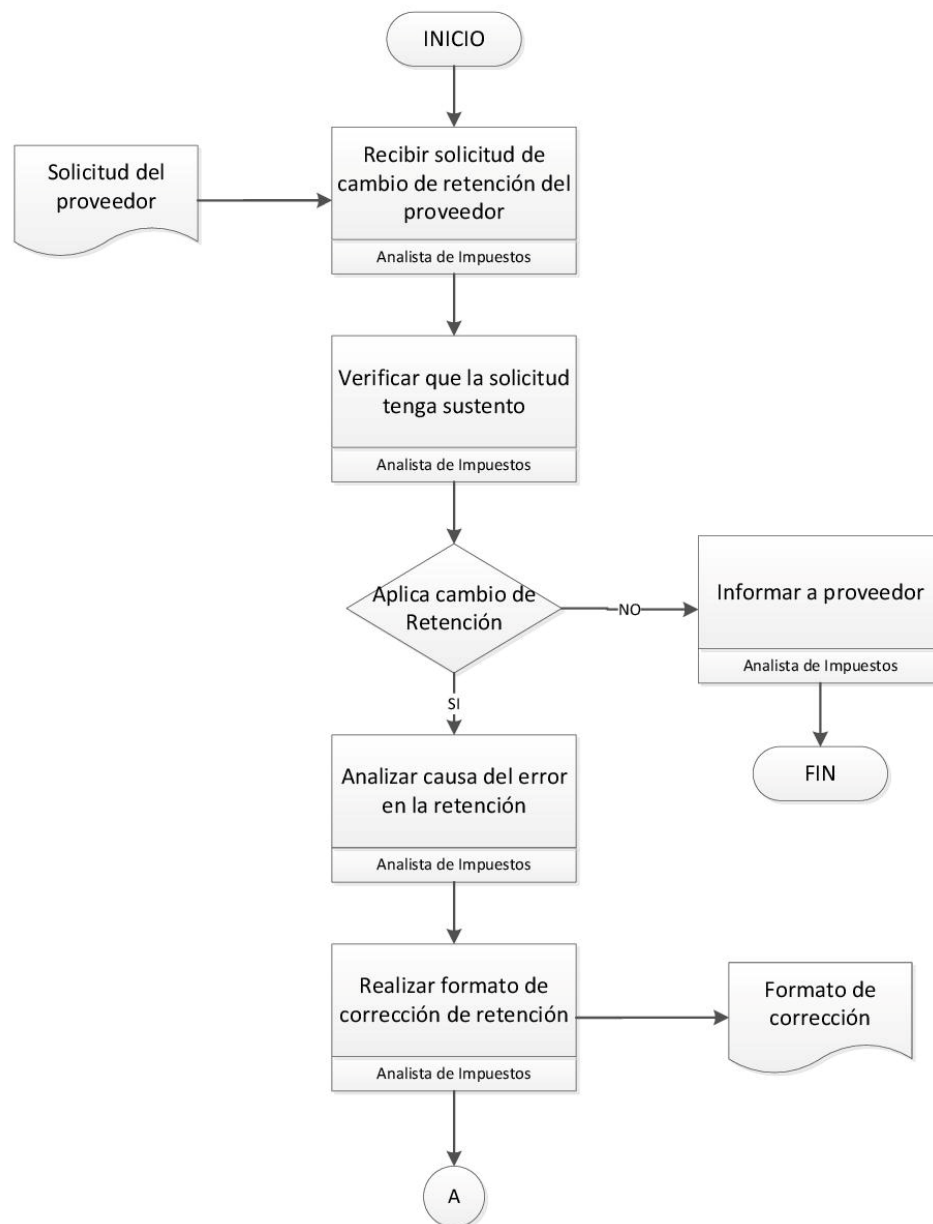


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	6	3	0
Total Tiempo	182,5	100	0
Total Costo	\$ 17,11	\$ 9,38	\$ -

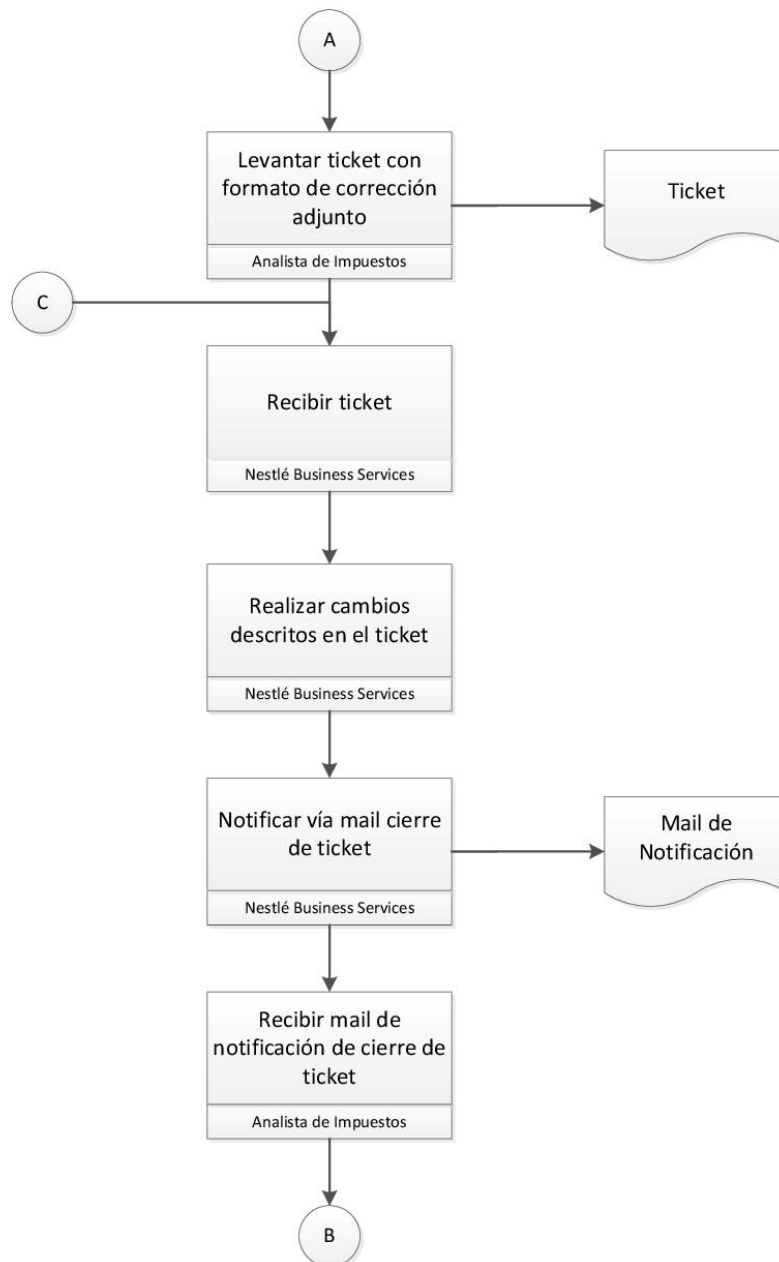


Anexo N° 8: Diagrama de flujo del Proceso de Corrección de Retenciones Propuesto

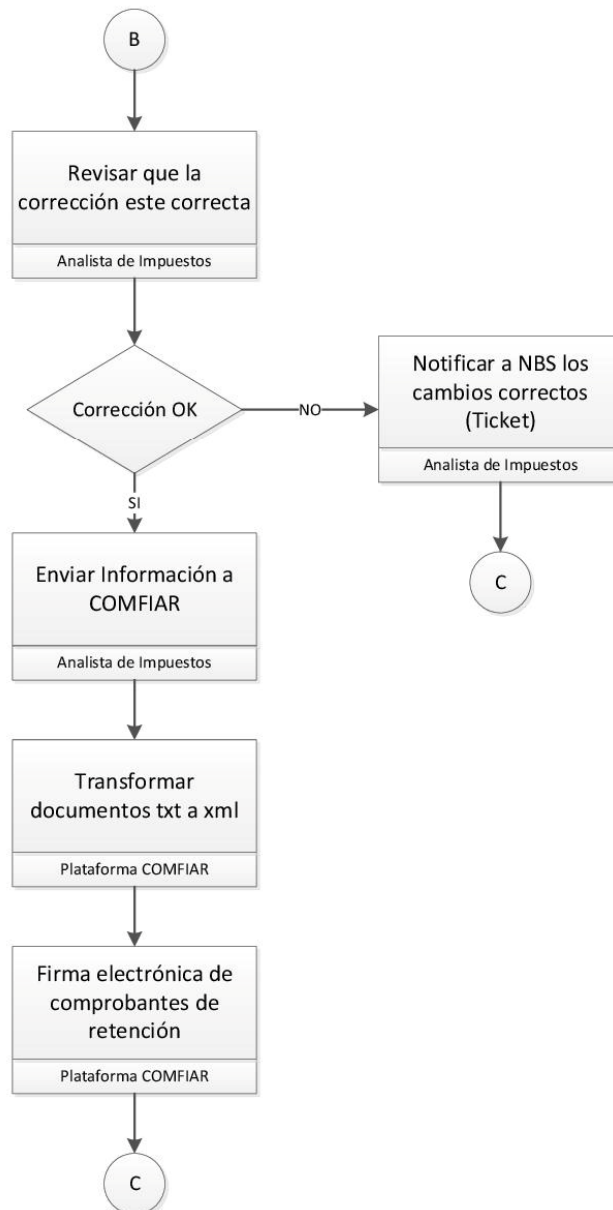
 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 1 de 4



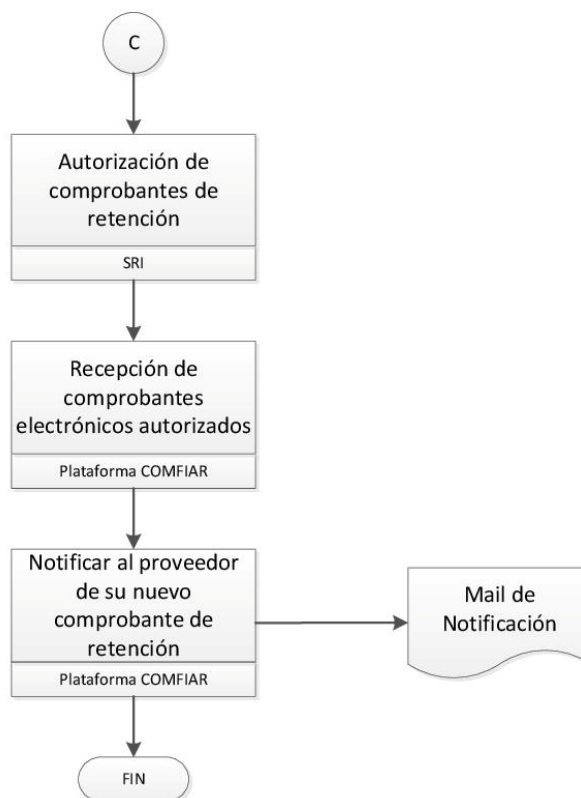
 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 2 de 4








 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 3 de 4

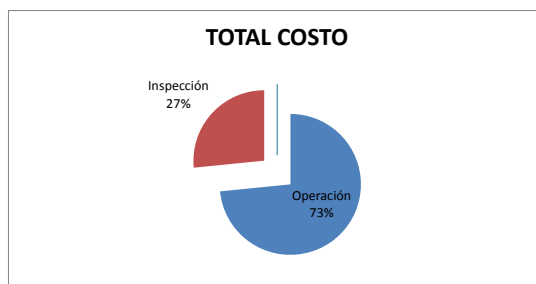
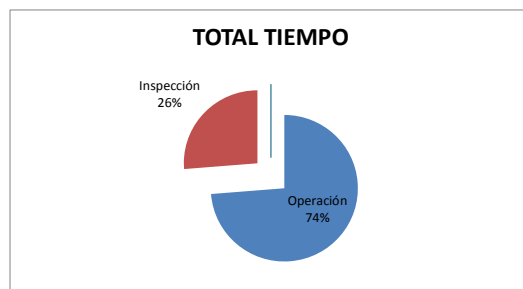
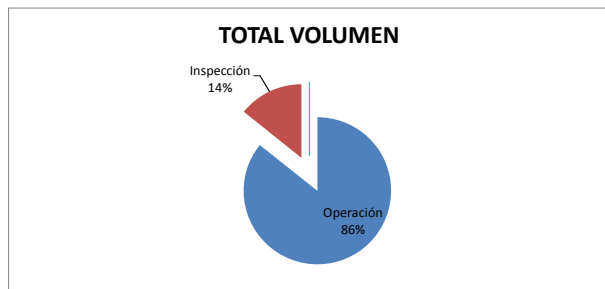


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Corrección de Retenciones		
Edición: 01			Pág. 4 de 4

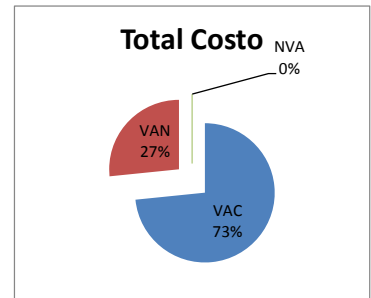
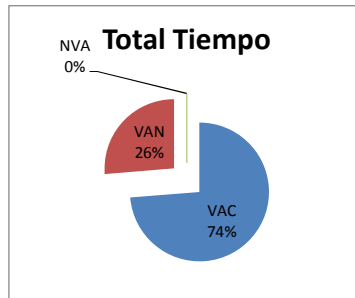
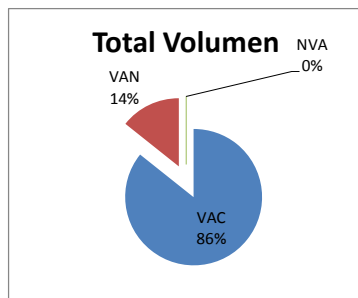
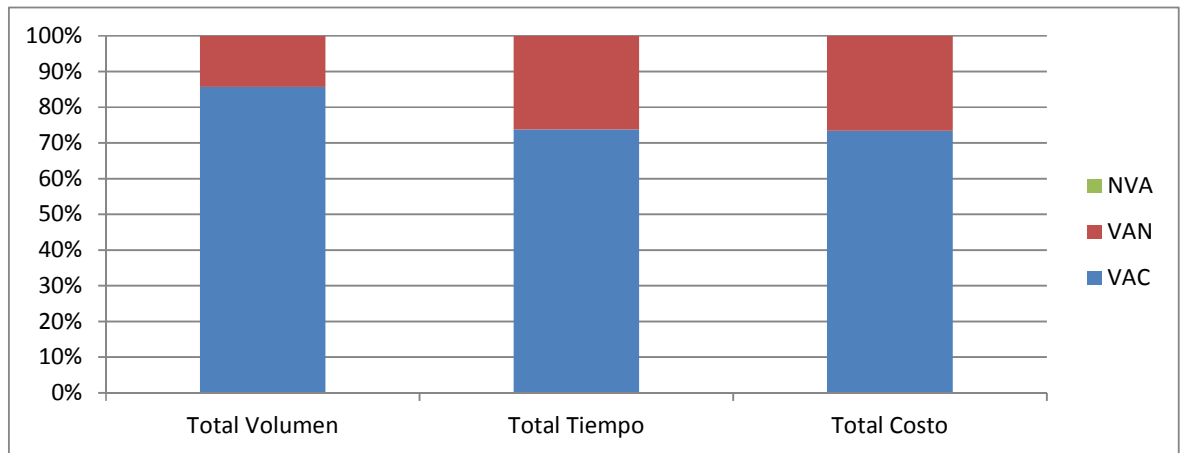


								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Recibir solicitud de cambio de retención del proveedor	x					0,16	\$ 0,02	Analista de Impuestos
Verificar que la solicitud tenga sustento		x				2	\$ 0,25	Analista de Impuestos
Analizar causa del error en la retención	x					7	\$ 0,88	Analista de Impuestos
Realizar formato de corrección de retención	x					5	\$ 0,63	Analista de Impuestos
Levantar ticket con formato de corrección adjunto	x					1	\$ 0,13	Analista de Impuestos
Recibir mail de notificación de cierre de ticket	x					0,16	\$ 0,02	Analista de Impuestos
Revisar que la corrección este correcta		x				3	\$ 0,38	Analista de Impuestos
Enviar Información a COMFIAR	x					0,5	\$ 0,06	Analista de Impuestos
Transformar documentos txt a xml	x					0,03		
Firma electrónica de comprobantes de retención	x					0,03		
Enviar Información al SRI	x					0,03		
Autorización de comprobantes de retención	x					0,05		
Recepción de comprobantes electrónicos autorizados	x					0,05		
Notificar al proveedor de su nuevo comprobante de retención	x					0,03		
Total Volumen	12	2	0	0	0	19,04	\$ 2,35	
Total Tiempo	14,04	5	0	0	0			
Total Costo	\$ 1,73	\$ 0,63	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Analista de Impuestos	1200	\$ 7,50	\$ 0,13
Asistente de Impuestos	700	\$ 4,38	\$ 0,07

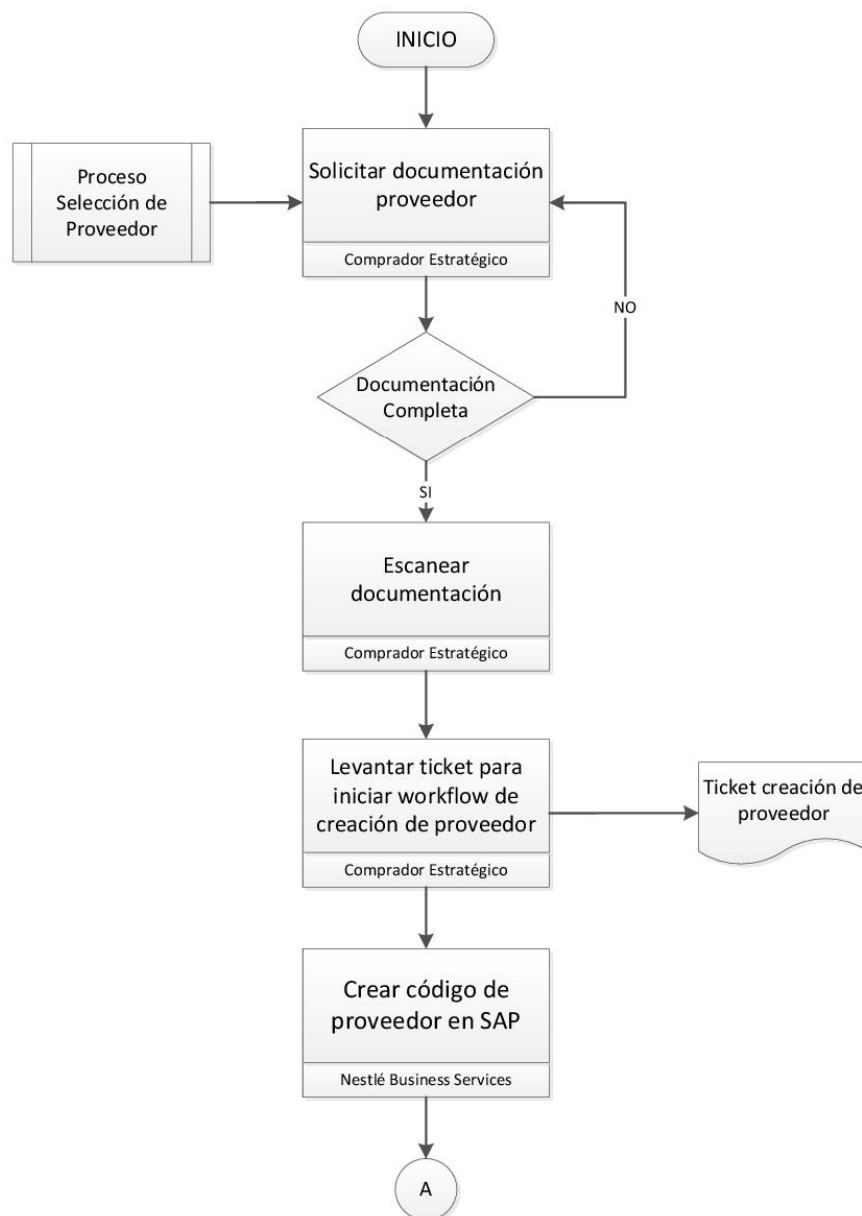


	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	12	2	0
Total Tiempo	14,04	5	0
Total Costo	\$ 1,73	\$ 0,63	\$ -

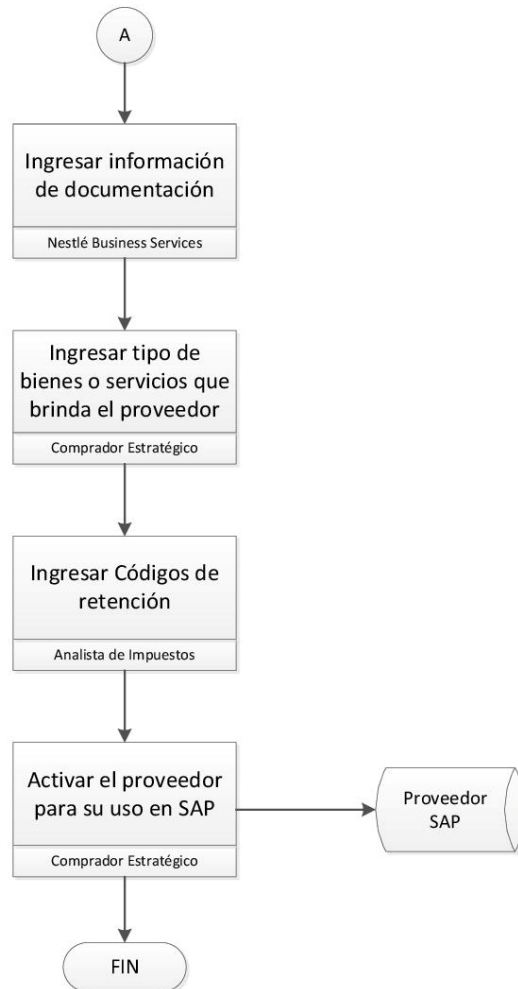







Anexo N° 9: Creación de Proveedor en SAP Propuesto

 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Creación de proveedores en SAP		
Edición: 01			Pág. 1 de 2

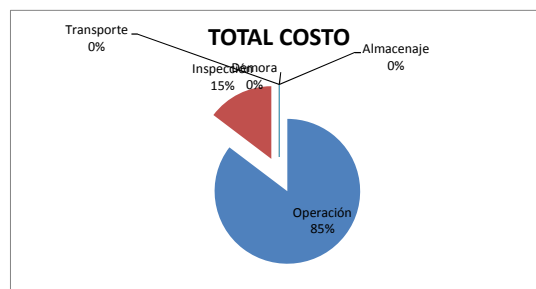
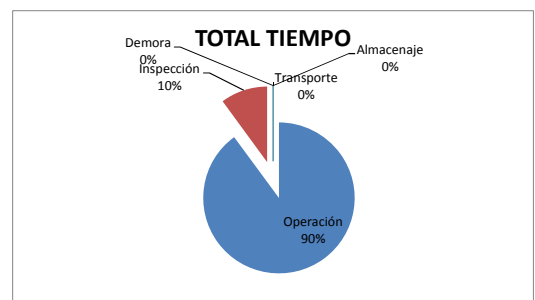
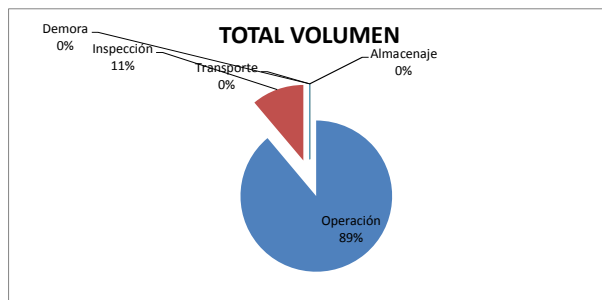


 Good Food, Good Life		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO -	Proceso: Creación de Proveedores en SAP		
Edición: 01			Pág. 2 de 2



								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable
Solicitar documentación proveedor	x					10	\$ 2,08	Comprador Estratégico
Documentación Completa		x				10	\$ 2,08	Comprador Estratégico
Escanear documentación	x					3	\$ 0,63	Comprador Estratégico
Levantar ticket para iniciar workflow de creación de proveedor	x					0,5	\$ 0,10	Comprador Estratégico
Crear código de proveedor en SAP	x					30	\$ 1,56	Nestlé Business Services Fee
Ingresar información de documentación	x					10	\$ 0,52	Nestlé Business Services Fee
Ingresar tipo de bienes o servicios que brinda el proveedor	x					3	\$ 0,63	Comprador Estratégico
Ingresar Códigos de retención	x					3	\$ 0,38	Analista de Impuestos
Activar el proveedor para su uso en SAP	x					30	\$ 6,25	Comprador Estratégico
Total Volumen	8	1	0	0	0	99,5	\$ 14,23	
Total Tiempo	89,5	10	0	0	0			
Total Costo	\$ 12,15	\$ 2,08	\$ -	\$ -	\$ -			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por hora	Sueldo minuto
Comprador Estratégico	2000	\$ 12,50	\$ 0,21
Nestlé Business Services Fee	500	\$ 3,13	\$ 0,05
Analista de Impuestos	1200	\$ 7,50	\$ 0,13



	VAC	VAN	NVA
Total Volumen	8	1	0
Total Tiempo	89,5	10	0
Total Costo	\$ 12,15	\$ 2,08	\$ -

